COMO FALAR EM PÚBLICO E ENCANTAR AS PESSOAS

TORNE-SE UM ORADOR E COMUNICADOR MAGISTRAL

DALE CARNEGIE TRAINING

Companhia Editora Nacional

Mais de *7 milhões* de pessoas já experimentaram as ideias da dale carnegie training

Segundo os conceitos do bestseller
Como fazer amigos e influenciar pessoas

DALE CARNEGIE TRAINING

COMO FALAR EM PÚBLICO E ENCANTAR AS PESSOAS

TORNE-SE UM COMUNICADOR E ORADOR MAGISTRAL

Título original: Stand and Deliver How to Become a Masterful Communicator and Public Speaker

Diretor Superintendente: Jorge Yunes
Gerente Editorial: Silvia Tocci Masini
Editores: Isney Savoy, Rodrigo Mendes de Almeida
Editor-assistente: Thiago Mlaker
Tradução: Antonio Carlos Vilela
Coordenação de Arte: Márcia Matos
Diagramação: Luciana Di Iorio

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

C728

Como falar em público e encantar as pessoas / Dale Carnegie & Associates, Inc; tradução Antonio Carlos Vilela. - São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

Tradução de: Stand and deliver: how to become a masterful communicator and public speaker
ISBN 978-85-04-01871-4

1. Fala em público. 2. Persuasão (Retórica). I. Dale Carnegie & Associates.

12-1547. CDD: 808.51
CDU: 808.51

14.03.12
20.03.12 0338

Sumário

Capa
Página de Título
Direitos Autorais
Introdução

1. Oratória de alto impacto
2. O que todo ouvinte realmente quer. O que todo orador precisa saber.
3. Superando o medo do palco: “Não ter medo de nada a não ser do próprio medo”
4. Usando humor com eficácia
5. Histórias e autorrevelação – como conquistar atenção e respeito
6. Motivando seus ouvintes a entrarem em ação
7. Ganhar no primeiro minuto: causando uma impressão positiva
8. O poder da persuasão, parte um
9. O poder da persuasão, parte dois
10. Criatividade e a fórmula mágica
11. Como lidar com perguntas e respostas
12. Como concluir uma apresentação

Epílogo

Introdução

Bem-vindo a *Como falar em público e encantar as pessoas*! Você está começando a ler o livro mais completo, eficaz e *prático* já criado sobre a arte e a ciência de falar em público. Dale Carnegie Training é líder mundial em programas de treinamento em oratória, enquanto a Nightingale-Conant Corporation está na liderança global em tecnologia de aprendizado por áudio. Em *Como falar em público e encantar as pessoas* Dale Carnegie e Nightingale-Conant apresentam-lhe as técnicas necessárias para que você se torne um proeminente orador público no menor tempo possível. Vo cê aprenderá como preparar e organizar um pronunciamento, sejam cinco minutos na frente de um grupo pequeno ou meia hora diante de um auditório lotado. Você descobrirá os verdadeiros mecanismos para não só entreter seus ouvintes mas também informá-los, persuadi-los e *inspirá-los* a entrar em ação a partir da sua mensagem. O mais importante, talvez, é que *Como falar em público e encantar as pessoas* vai lhe mostrar como eliminar, de uma vez por todas, o medo das apresentações orais.

Antes de começarmos, será útil uma visão geral da organização do livro. *Como falar em público e encantar as pessoas* contém doze capítulos, cada um enfocando um princípio diferente e importante sobre falar em público. As únicas exceções são os capítulos 8 e 9, dedicados ao conceito de persuasão.

Entremeadas ao texto estão muitas citações sagazes a respeito de oratória. Algumas delas são de tempos remotos, enquanto outras são muito mais recentes. Mas todas dizem respeito ao material abordado no livro, e todas ajudam a esclarecer questões fundamentais com que todo orador se defronta.

Além disso, você encontrará “estudos de caso” centrados em reconhecidos mestres da arte de falar em público. Esses subcapítulos trazem uma coletânea das apresentações mais eficientes de cada orador. Como você aspira ser um mestre na oratória, é uma boa ideia ler cuidadosamente essa seleção. Perceba como algumas são formais e respeitáveis, enquanto outras são mais contemporâneas e descontraídas. Mas todas elas transmitem a noção de autoconfiança e controle que é a marca de um mestre na oratória. Existem muitos caminhos para se atingir esse objetivo, mas cada caminho leva a uma

profunda conexão com a plateia. Essa conexão leva os ouvintes não apenas a pensar e sentir, mas também a agir.

Finalmente, ao criar este livro nos defrontamos com um desafio ímpar. Muitos aspectos da vida no século XXI estão mais desenvolvi-dos do que nunca. Nossos atletas estão melhores, nossos computadores, mais rápidos, e nossa expectativa de vida cresceu. Mas sejamos honestos: com poucas exceções, grandes oradores – ou apenas competentes – são agora poucos e esparsos. Parcialmente por essa razão, e também para evitar que este livro seja datado por personalidades que não resistirão ao teste do tempo, *Como falar em público e encantar as pessoas* frequentemente cita fatos e personalidades de um passado não tão recente. É verdade que eventos como o primeiro debate Kennedy-Nixon já foram discutidos antes. Mas seria um erro dar as costas a uma das melhores coleções de exemplos das questões envolvidas na oratória pública por causa do calendário.

Talvez, neste momento, você enxergue a oratória como um perigo a ser evitado ou um desafio a ser superado. Mas não se engane: ao terminar este programa terá aprendido que falar em público é uma oportunidade para se agarrar com alegria e sem reservas. Você vai querer falar sempre que a ocasião se apresentar, e sua habilidade de se expressar vigorosa e sinceramente será um grande diferencial na sua carreira. Tudo isso e ainda mais esperam por você em *Como falar em público e encantar as pessoas.*

1

Oratória de alto impacto

A organização Dale Carnegie é líder mundial em programas para o domínio da oratória há quase um século. Da mesma forma, a Nightingale-Conant Corporation detém a liderança da tecnologia de aprendizado em áudio. Assim, Dale Carnegie e Nightingale-Conant estão orgulhosas por levar até você este livro definitivo sobre falar em público. Então, quer você esteja apenas começando ou já tenha muita experiência em apresentações orais, Como falar em público e encantar as pessoas conduzirá você ao domínio dessa atividade.

Desde o início da civilização, literalmente, falar bem na frente dos outros tem sido um desafio constante. Isso teve uma importância especial nas civilizações clássicas de Grécia e Roma, mas a habilidade para falar em público também foi muito apreciada nos tempos bíblicos, pelas tribos nativas das Américas e pelas culturas de Índia e China. Ainda que a História seja fascinante, contudo, nosso objetivo aqui não é ensiná-la. Então, logo de início vamos apresentar três técnicas fundamentais para se criar uma apresentação de alto impacto. São princípios atemporais, que foram usados por todos os grandes oradores – embora cada um os tenha usado a seu modo. Ao misturar sua própria identidade aos princípios que estamos prestes a discutir você poderá se transformar, quase instantaneamente, em um orador eficiente. Por favor, então, leia com bastante atenção. O que você está para aprender terá um efei to dramático não apenas na forma como se comunica com os outros, mas também na forma como se enxerga.

Seres humanos são seres *falantes*. Nós começamos a falar quando acordamos, pela manhã, e continuamos até a hora de dormir – e algumas pessoas não param nem nesse momento. A boa conversa é uma das grandes alegrias do convívio humano. A boa conversa deve ser como um jogo de tênis, no qual a bola vai de um lado da quadra para o outro, com os dois jogadores participando igualmente. O tédio é como um golfista, que fica acertando sua própria bola o tempo todo.

Geralmente, pessoas boas de conversa resultam em bons oradores. Elas são sensíveis à presença dos outros. Suas antenas estão sempre ligadas, captando sinais da plateia e reagindo a eles durante a apresentação. Bons oradores estabelecem uma troca maravilhosa com seus ouvintes, assim como bons conversadores fazem o mesmo em eventos sociais.

Sendo mais específico, tanto oradores quanto conversadores per-cebem que as pessoas desejam reconhecimento mais que tudo. Eles frequentemente formulam perguntas como “você concorda?” Então, fazem uma pausa para interpretar a reação do público ou do interlocutor. Esta pode ser o silêncio, a atenção extasiada, confirmação com movimentos de cabeça, risadas ou preocupação. Quando os ouvintes se entediam, eles conseguem arrumar um meio de comunicar isso, apesar dos esforços educados de esconder seus sentimentos. Se estiverem interessados, também saberão demonstrar. Enquanto oradores, é nosso dever sermos interessantes, ou não deveríamos nos colocar diante da plateia. Criar interesse é a tarefa de quem fala, seja o gerente de vendas de uma con-cessionária de automóveis, um corretor de seguros, um consultor imobiliário ou o representante de uma organização multinacional. Quando o interesse na nossa mensagem acaba, perdemos a venda.

Nossa responsabilidade não é apenas criar um discurso que leve a plateia a uma conclusão que pareça verdadeira. Também temos que elaborar as etapas que levam a essa conclusão de modo que sejam, tanto quanto possível, fascinantes. Dessa forma conseguiremos manter a atenção da plateia até a importante conclusão. Além disso, se pudermos desenvolver técnicas que façam a plateia sentir que estamos conversando com ela, transmitiremos a ideia de que nos preocupamos com o que ela está pensando. Isso criará um ambiente emocional propício a que ela nos aceite o mais favoravelmente possível.

Além de compreender as semelhanças entre conversar e falar em público, você deve entender certas diferenças importantes. Você precisa dominar certas habilidades que *criam a ilusão* de que sua apresentação é tão pessoal quanto uma conversa íntima. Mas essa ilusão só é possível quando você atinge um nível profissional de oratória. David Letterman[1] tem a capacidade de conversar com praticamente qualquer pessoa enquanto dez milhões de telespectadores o assistem. E ele consegue fazer com que a conversa pareça tão tranquila quanto um bate-papo da hora do café. Ora, talvez você não pense no David Letterman como um grande orador, mas ele utiliza os mesmos princípios que praticamente todo orador talentoso tem usado desde a Antiguidade.

Quais são esses princípios? O primeiro é bastante óbvio, e talvez por isso

tantos oradores se esqueçam dele. Ele pode ser enunciado em uma única e breve oração: *saiba do que você está falando.* Domine o assunto sobre o qual vai falar. Não basta apenas algum conhecimento a respeito – *domine-o.* Seja capaz de ocupar cada segundo da sua apresentação com conteúdo sólido. Quando for capaz de fazer isso, noventa por cento do seu trabalho estará pronto antes que você se coloque na frente da plateia.

Para esclarecer essa questão, Dale Carnegie gostava de invocar o exemplo de Luther Burbank, um grande cientista e, provavelmente, o maior botânico de todos os tempos. Certa vez, Burbank disse: “Frequentemente produzo um milhão de plantas para encontrar uma ou duas realmente boas… e então eu destruo todos os espécimes inferiores”. Uma apresentação deve ser preparada com o mesmo espírito abundante e criterioso. Reúna cem pensamentos e descarte noventa – ou até mesmo noventa e nove. Reúna mais material e informações do que seja possível utilizar. Isso lhe dará mais confiança e segurança ao falar. A quantidade de informações terá efeito nas suas ideias e emoções e na forma de falar. Esse é um fator básico de preparação. Ainda

Conhecer muito bem um tópico é obviamente mais prático do que dominar um grande número de assuntos. Vendedores experientes, especialistas em marketing e publicidade sabem da importância de se vender uma coisa de cada vez. Apenas catálogos conseguem lidar bem com uma profusão de itens. Em um discurso de cinco minutos, ou até mais longo, é importante ter apenas um tema e, assim como um bom vendedor, coloque o problema e depois ofereça a solução. No final, o problema é reapresentado e a solução rapidamente resumida.

Sua abertura deve ser bem atraente. Por exemplo, você pode dizer “cientistas do mundo todo concordam que os oceanos estão morrendo”. Um pensamento preocupante, sem dúvida. Ele capta o interesse imediatamente, e todos começam a pensar “ora, isso parece o fim do mundo. O que vamos fazer a respeito?”

Invocando uma autoridade internacionalmente reconhecida como sua referência – alguém como o falecido Jacques Cousteau, por exemplo – você fornece evidência que apoia sua afirmação de abertura. Em seguida, sugere formas como o desastre pode ser evitado. No final, você pode dizer: “Sim, os oceanos do mundo estão morrendo, mas se con-seguirmos coordenar os recursos combinados dos povos da Terra, se conseguirmos influenciar todos os países marítimos a aprovar leis que governem a poluição dos mares por navios petroleiros.”.. Assim você termina com um tom de esperança ao mesmo tempo em que conquista a simpatia de cada um dos ouvintes para sua causa.

Nem todas as apresentações são sobre problemas ambientais, é claro. Você

pode estar falando sobre uma pescaria. Nesse caso, encontre uma informação interessante na sua história e abra com ela. Você pode dizer: “Em todos os sentidos, a truta-arco-íris é um dos peixes mais valentes de todo mundo”. Esse é um enunciado muito mais atraente do que dizer “vou lhes contar sobre minha última pescaria”. Depois de algumas palavras sobre o peixe que você queria pescar, conte o resto. “Há duas semanas, eu e John Cooper decidimos tentar nossa sorte no rio Branco, perto de Carter, Arkansas. Esse é um dos pontos mais lindos dos EUA.”.. Continue falando da viagem e da truta-arco-íris, a protagonista da sua história, e de como ela ficou saborosa assada sobre uma fogueira na margem do rio. Então, para finalizar, para aproximar seus ouvintes do assunto, diga: “Quem nunca pescou truta deveria experimentar; essa é uma das melho-res formas de esquecer os seus problemas, aquietar os pensamentos e con-seguir novas perspectivas. E quando você fisga uma truta-arco-íris, você embarca em uma das maiores emoções da sua vida”.

Cuidado com os pronomes pessoais. Mantenha-se fora da conversa tanto quanto possível. Na história da pescaria, fale do peixe, do cenário deslumbrante, dos seus companheiros, das pessoas que conheceu, um ou outro incidente engraçado, mas não fique falando “eu fiz isso”, “eu fiz aquilo”. O objetivo do discurso não é falar de você, mas do assunto em pauta.

Um velho ditado diz que cérebros pequenos falam de coisas, cérebros médios falam de pessoas e que cérebros grandes falam de ideias. O que você está vendendo é quase sempre uma ideia, mesmo que seja a pintura da casa. A ideia, neste caso, é a boa aparência ou a proteção da casa. A his-tória da pescaria é sobre a ideia de fugir do dia a dia e procurar a emoção da pesca esportiva. Uma ideia, bem desenvolvida, é a chave.

Uma linda pintura é feita por meio de milhares de pinceladas, cada uma contribuindo para o tema central, o quadro. O mesmo acontece com um bom discurso.

Quando oradores – principalmente oradores inexperientes – preparam sua fala, seu maior medo é não ter assunto suficiente para preen-cher o tempo da palestra. A maioria das pessoas tem medo de ficar sem assunto no meio da fala. Mas elas reagem a esse medo da forma errada. Elas “incham” a apresentação. Elas acabam tentando condensar suas biografias nos quinze minutos em que estão com a palavra. A apresentação fica maior, mas em vez de crescer, ela incha. Essa é uma armadilha perigosa principalmente para os novos oradores, uma vez que quase sempre é inconsciente. O princípio de falar sobre o que se sabe não quer dizer que você tenha que falar tudo o que sabe. Você fala o

suficiente para preencher com eficiência o tempo de que dispõe. Você vai deixar a plateia querendo mais e, se realmente dominar o assunto, ela vai saber que *há* mais. Você projetará conhecimento que está acima e além das palavras que foram ditas.

Para alcançar esse nível de maestria, deve-se começar a se preparar de dez a quinze dias antes do evento. Comece sua preparação sen-tando-se com lápis e papel por vinte minutos – nem mais, nem menos. Escreva pelo menos cinquenta perguntas sobre o seu tópico. Cinquenta é o mínimo, mas você deve tentar o maior número possível. Escreva suas perguntas o mais rápido que puder. Não reflita muito sobre elas. Por isso o limite de vinte minutos é importante. Esta etapa da preparação é uma corrida rápida, não um passeio por sua biblioteca mental.

Durante essa sessão de vinte minutos você criará o esboço da sua fala – e precisamos enfatizar a importância de colocá-lo na forma de perguntas. Pesquisas mostram que isso é muito mais estimulante para o cérebro do que um esboço convencional, e, como não vai dar as respostas nesse momento, é algo que pode ser feito rapidamente. As respostas virão mais tarde, em outras sessões mais próximas da sua apresentação.

Deixe-me repetir que sua primeira sessão deve se limitar a vinte minutos, e ela deve ser feita à moda antiga, com lápis e papel.

Na segunda sessão você começará a responder às suas perguntas e fornecer suporte às suas ideias. É aqui que o computador se torna uma ferramenta essencial. Comece criando um arquivo com suas perguntas – elas devem ser *pelo menos* cinquenta – e escreva rapidamente as respostas ba seando-se em seu próprio conhecimento. Escreva-as como se estivesse conversando com um amigo. Ao contrário da primeira sessão, você não precisa se limitar a vinte minutos. Mas também não sinta que precisa responder a todas as questões. Apenas trabalhe até sentir que sua energia começa a diminuir. Resista à tentação de usar a internet para obter informações. Isso virá depois. Agora seu trabalho é acessar tudo o que você sabe a respeito do assunto, que é provavelmente muito mais do que imagina.

Talvez sejam necessárias várias sessões para responder a todas as perguntas, mas isso não será problema se tiver começado pelo menos dez dias antes da apresentação. E tenha certeza de terminar as respostas com três ou quatro dias de prazo. Nessas últimas sessões você pode buscar na internet fatos e números que melhorem aquilo que já escreveu. Lembre-se de que não precisa relatar tudo o que existe sobre o assunto. Idealmente, você domina a matéria, mas lembre-se

que isso é bom tanto para a plateia quanto para você. O domínio permite que você se sinta à vontade no papel de autoridade no assunto. Não é algo que você tenha que demons-trar nas palavras que saem da sua boca. Então, escolha as informações pertinentes e contundentes que você quer incluir. Pense na sua fala como uma refeição especial que está preparando em sua casa para convidados de honra. Não pense nela como um restaurante por quilo.

Para algumas apresentações você terá pouca ou nenhuma informação anterior. Para outras será o oposto. Por exemplo, se vai falar sobre sua própria vida ou carreira, você terá vasto material sobre o tópico. Seu problema será selecionar e organizar a informação. Não tente con-tar tudo a sua plateia, porque isso é impossível. Sua palestra vai sair superficial e fragmentada. Por outro lado, se vai falar sobre algo que lhe é menos familiar, evite a tentação de procurar compensar com uma extensa pesquisa. Seja honesto consigo mesmo e com a plateia sobre seu envolvimento com o assunto. Você não precisa se confessar ignorante sobre ele, mas também não finja ser um perito. Talvez o melhor seja pegar apenas um aspecto do tópico e desenvolvê-lo. Cuide para que sua fala não seja uma abstração. Sirva-se de ilustrações, observações e revelações pessoais. Pense em situações específicas que observou, e deixe que essas situações revelem princípios gerais. Seu objetivo deve sempre ser o de compartilhar seu ponto de vista autêntico com a plateia. Este pode ser o de um estudante animado e motivado, ou de um professor experiente e absolutamente genuíno, confiável e empático. Ao mostrar quem realmente é, você conquistará a boa vontade dos ouvintes.

Até aqui aprendemos sobre a criação do conteúdo para sua apresentação. Você deve estar se perguntando como deve organizá-lo para preencher o tempo alocado para a palestra. Você está imaginando como configurar todas essas informações em uma apresentação coerente. Se for como a maioria das pessoas, deve estar muito preocupado em não congelar, de repente, diante do microfone. Será que é bom decorar tudo ou parte do que vai dizer? Será que não deveria, pelo menos, colocá-la no papel?

Não, você definitivamente não deve decorar tudo nem parte do que vai dizer e não, não deve escrevê-la. Se o fizer, sua apresentação vai soar como se você estivesse lendo e não falando. Mais adiante, neste livro, discutiremos modelos para organizar palestras de várias durações. Esses modelos são ferramentas preciosas, mas a técnica que estudaremos agora é algo muito diferente. É a técnica do *ensaio*.

O ensaio da sua apresentação deve acontecer de duas formas, e a primeira

acontece inteiramente dentro da sua cabeça. Enquanto continua com sua preparação escrita, você deve constantemente rever, revisar e ensaiar mentalmente sua apresentação. Isso quer dizer que vai pensar e repensar seu assunto por pelo menos dez dias. Que ele seja a primeira coisa em que você pensa pela manhã, quando acorda. E pense de novo nele antes de dormir. Revise-o mentalmente enquanto toma o café da manhã. E de novo ao pegar a condução para o trabalho. Veja que novas ideias você consegue arrumar, ou que ideias velhas parecem não funcionar mais.

Pense nos seus ouvintes e em suas expectativas. Pense também nas suas próprias expectativas. Quais os objetivos dessa apresentação? Você pretende informar, inspirar, entreter, persuadir… ou tudo isso ao mesmo tempo? Pense no ambiente físico em que sua apresentação vai acontecer. Qual será o tamanho do auditório? Quantas pessoas ele com-porta, e quantas estarão efetivamente presentes? Quanta influência você tem nesses detalhes práticos? Por exemplo, é melhor não ter um espaço grande para um grupo pequeno de pessoas. Pensar nessas questões de antemão ajudará sua apresentação a atingir seus objetivos.

Identifique com clareza seu assunto e seu objetivo para si mesmo, e então deixe o processo criativo tomar conta. Quando isso acontecer, você pode começar a falar sua apresentação em voz alta. O carro é o lugar ideal para fazer isso, mas você também pode experimentar em casa, olhando para o espelho. Sinta o ritmo das suas palavras e orações. Revise e afine sua fala, tanto o conteúdo quanto a duração de cada parte. Se você for um orador inexperiente, a estimativa de tempo pode ser ilusória. Apesar do medo comum de ficar sem ter o que dizer, a maioria das pessoas tem mais material do que pensa. Isso é melhor do que ter pouco, mas pode prejudicar seu ritmo. As apresentações normalmente demoram mais do que o orador imagina que o conteúdo possa render.

Mas isso tudo é apenas um tipo de ensaio – o ensaio para si mesmo. Mas você deve também praticar sua apresentação com seus amigos. Você pode pedir a um amigo que ouça a uma apresentação completa, ou às suas ideias sobre o tópico. Mas faça da apresentação o tópico principal da conversa o máximo que puder. Preste atenção à forma como as pessoas reagem às diferentes frases e ideias.

Conforme repete esses ensaios verá que uma estrutura começa a se desenvolver. Idealmente, ela será orgânica, mas é bom que organize sua fala conscientemente, de acordo com os modelos que você conhecerá mais adiante. Tenha em mente aquilo que oradores experientes chamam de “regra de três”. Uma aplicação simples dessa regra seria a divisão da sua palestra em três seções principais. Então, cada uma é também sub-dividida três seções. Dependendo do

seu limite de tempo, cada uma delas poderá ter três subseções e assim por diante. Alguma coisa na fórmula de três seções confere um fluxo natural à apresentação, que é algo desejável para um orador.

Seus ensaios mostrarão como é importante ter uma abertura e um encerramento fortes. Você vai aprender mais adiante neste livro que existem muitas técnicas para se conseguir um início acelerado, mas, como regra geral, você precisa dizer às pessoas sobre o que vai falar e qual é o seu objetivo. Elas precisam sentir que a fala é importante para você e, defi-nitivamente, precisam sentir que também é importante para elas. Esse é o primeiro quesito. No encerramento, uma citação envolvente ou uma estatística surpreendente são sempre boas escolhas. Dê ao seu público algo para pensar ou conversar a respeito. Experimente diferentes encerramentos em seus ensaios, e peça opiniões sinceras sobre os efeitos que eles provocam.

Esta famosa citação continua verdadeira: “Diga-lhes o que você vai lhes dizer. Diga-lhes. Então, diga o que lhes disse”. Uma apresentação estruturada dessa forma terá abertura, meio e encerramento. Mas você ainda não acabou. Longe disso. Nós falamos sobre criar conteúdo e começamos a analisar formas de estruturar sua apresentação. Agora vamos estudar a maneira que a apresentação será feita. Conteúdo e organização são importantes, mas, como Dale Carnegie gostava de dizer: “A profundidade da convicção conta mais do que a grandeza da lógica, e entusiasmo vale mais que conhecimento”.

Se você já presenciou um debate estudantil ou ouviu uma discussão entre dois adolescentes, provavelmente já reparou em um ponto chave. De jeito nenhum o sujeito com os fatos e números emerge vencedor. Quem ganha é quem se apresenta melhor. É a pessoa que apresenta seu ponto de vista tão bem que parece estar com a razão – mesmo que não esteja.

Então vamos dedicar bastante atenção a este aspecto: a forma da apresentação. Se nunca falou em público antes, provavelmente experimentará uma sensação forte quando tentar fazê-lo pela primeira vez. Se você já for um orador experiente, preste atenção mesmo assim, porque enxergará a verdade disso. Na primeira vez que fizer uma apresentação pública, você usará a língua portuguesa como sempre faz. Usará as mesmas palavras e frases – mas estará conversando em vez de *falando* profissionalmente. Você estará comunicando informações, mas não as estará *apresentando* de forma contundente e significativa.

Certa vez, Dale Carnegie relatou um exemplo claro disso. Ele se hospedava em um hotel, na Inglaterra, que promovia palestras semanais para entreter e

informar seus hóspedes. Uma noite, a palestrante era uma conhecida escritora britânica, e seu tópico foi “O futuro do romance”. Embora fosse uma excelente escritora, logo ficou claro que falar não era seu ponto forte. De saída ela admitiu que o tópico não fora escolha sua e não tinha nada que lhe importasse para falar sobre o assunto. Ela trazia algumas anotações desconexas. Com as anotações na mão, ficou diante dos espectadores que escolheu ignorar – ela nem mesmo olhava para eles, às vezes fitando acima de suas cabeças, ou o chão, e, às vezes, consultava as anotações. Ela jogava suas palavras no vazio, com um distanciamento expresso no olhar e na voz.

Dale Carnegie logo percebeu que aquilo não era uma apresentação, mas um monólogo. Não havia sintonia com os ouvintes, e sintonia é a essência de falar em público. A plateia precisa sentir que uma mensagem está sendo passada diretamente da cabeça e do coração do orador para sua cabeça e seu coração. Como isso acontece?

A arte conhecida como oratória ou retórica é praticamente inútil para nossos objetivos atuais. Oratória à moda antiga, na qual o orador utiliza todo tipo de artifício verbal, não funciona no ambiente contemporâneo. O público moderno – sejam quinze pessoas em uma sala de reuniões, mil indivíduos em um auditório, ou milhões assistindo às suas televisões – quer que os palestrantes falem direta e pessoalmente. As pessoas querem que as apresentações públicas tenham a mesma inti-midade de um bate-papo. Mas não é só isso que elas querem. Paradoxalmente, elas também esperam que esse diálogo íntimo seja feito com vigor considerável – e isso parece pedir muito. De alguma forma você precisa executar algo bastante antinatural enquanto o faz parecer a coisa mais natural do mundo.

Alguns livros lhe dirão que isso tudo é uma questão de entrar em contato com suas emoções mais profundas e seus sentimentos mais fortes. Embora realmente seja importante se importar com o que você está falando, o segredo da apresentação notável está mais na cabeça do que no coração. Criar sintonia com seus ouvintes é um processo mais racional do que emocional. Ele pode e deve *parecer* emocional, mas, como com qualquer forma de mágica, aquilo que você vê é apenas uma fração do que está realmente acontecendo.

Isso sempre foi verdade com qualquer forma de arte. Obras-primas como a *Mona Lisa*, de Leonardo da Vinci, ou o *Davi*, de Michelangelo, parecem seres vivos, mas são baseados, na verdade, em uma compreensão matemática da forma e da proporção humanas. Até mesmo a comédia *stand-up* depende de um ajuste de certos ritmos que são tão previsíveis quanto um relógio. Você poderá aprender

muito sobre falar de forma eficiente em público adotando uma visão cientificamente analítica. Quando estiver no controle dessa perspectiva, verá que as emoções tomam conta de si mesmas.

O primeiro princípio da apresentação de alto impacto é sua escolha consciente de quais palavras enfatizar. O significado das orações está mais baseado na ênfase colocada em certas palavras do que em suas definições de dicionário. É fácil provar isso. Pegue qualquer oração e a repita várias vezes, enfatizando palavras diferentes em cada uma. Como verá, o significado muda inteiramente. E mais: algumas versões dessa oração serão muito mais envolventes do que outras.

Você pode aplicar essa regra a uma apresentação. Leia a oração a seguir sem dar ênfase a qualquer palavra:

"Eu tive sucesso em tudo que comecei porque sempre tive força de vontade. Eu nunca hesitei, o que me deu uma vantagem sobre todo o resto da humanidade."

Foi uma leitura uniforme. Como você não enfatizou nenhuma das palavras, a emoção e os pontos de vista do orador não foram transmitidos.

Agora, releia o trecho, desta vez enfatizando as palavras grifadas. "Eu tive *sucesso* em tudo o que comecei porque sempre tive *força*

de vontade. Eu *nunca* hesitei, o que me deu uma vantagem sobre todo o resto da humanidade."

Repare, por exemplo, como a ênfase na palavra *nunca* confere dramaticidade à oração. A ênfase em "*nunca* hesitar" sugere que houve uma luta contra a hesitação. Isso até mesmo implica que a luta continua. Caso contrário, por que tanta energia teria sido colocada na palavra *nunca*? A ênfase que coloca em certas palavras indica onde está o significado da frase. Se você dá a mesma importância a todas as palavras, o significado pode diminuir ou até desaparecer. Assim, enquanto ensaia sua apresentação, experimente variações na ênfase para conseguir exatamente o efeito que está buscando.

Além de variar a ênfase que dá às palavras, você deve também variar o tom da sua voz. Ênfase é uma questão de mais ou menos energia, enquanto o tom pode ser grave ou agudo. Em uma conversa, o tom da nossa voz flui naturalmente para cima e para baixo, do grave ao agudo. Isso é perfeitamente natural e o efeito é agradável. Por que, então, quando as pessoas ficam em frente a uma plateia sua voz se torna aborrecida e monótona? Primeiro, elas estão tensas, até assustadas, o que leva à apresentação monótona. Segundo, elas não estão cientes do que está acontecendo. Mais uma vez, a solução é fazer do seu

tom uma escolha consciente em vez de um processo inconsciente.

Quando você se vir falando em um tom monótono – que geralmente é agudo – faça uma pausa e diga para si mesmo: “Eu não estou falando como faço normalmente. Caí no tom constrito de um orador inexperiente. Preciso voltar, verbalmente, ao que eu realmente sou”.

Além da ênfase e do tom, a velocidade com que você fala é imensamente importante. Para ilustrar esse ponto, Dale Carnegie citou uma passagem da biografia de Abraham Lincoln.

“Lincoln falava várias palavras com rapidez, até chegar à palavra ou frase que desejava enfatizar. Então, demorava-se nessa frase. Em seguida, corria para o fim da oração como um relâmpago. Para uma ou duas palavras que desejava enfatizar, ele dedicava o mesmo tempo que usava para proferir meia dúzia de palavras menos importantes na sequência.”

Muitos efeitos podem ser conseguidos variando-se a velocidade das suas palavras. Tente, por exemplo, dizer “trinta milhões de dólares” rapidamente, como se essa fosse uma quantia trivial de dinheiro. Ela pode ser mesmo trivial nos departamentos financeiros de corpora-ções multinacionais ou em comissões do congresso. “Trinta milhões de dólares” é disparada como se não fosse nada. Mas, agora, diga “Trrriiintaaa millllhhõõõeeessss de dóóóólllaaareeessss”, esticando cada sílaba ao máximo. Agora isso parece um monte de dinheiro. Aumentando o tempo para pronunciar, você parece ter aumentado a própria quantia. Mas as palavras que falou foram as mesmas.

A esta altura você deve estar começando a ver que a apresentação de alto impacto está ao alcance de qualquer um, desde que esteja ciente tanto dos obstáculos como das técnicas para removê-los. Despertar sua consciência para isso foi o objetivo deste primeiro capítulo, e conseguimos abranger muita coisa. Introduzimos o básico da preparação, enfatizando o poder do esboço em perguntas e respostas para criar domínio. Mencionamos a utilidade dos computadores e da pesquisa na internet, e falamos da necessidade de se pensar independentemente dessas tecnologias. Falamos sobre o ensaio da sua apresentação em voz alta, tanto sozinho como na frente dos amigos. Finalmente, vimos de que forma variáveis como ênfase, tom e velocidade podem melhorar a força e o sentido de uma apresentação.

Esses são conceitos importantes. Se você realmente dominá-los e utilizá-los, já poderá se tornar um orador mais eficiente, mesmo que não continue lendo este livro. Mas nós só arranhamos a superfície do assunto. Há muito mais o que

aprender sobre falar em público – e os benefícios de aprender tudo isso são imensos. Assim, avance rapidamente para as páginas seguintes. Lembre-se: ninguém sabe mais a res-peito de falar em público do que Dale Carnegie, e em nenhum outro lugar você vai encontrar mais sobre isso do que no livro que está lendo.

No capítulo 2, verá por que ser um orador de alto impacto é, em primeiro lugar, ser você mesmo.

> *Existem três discursos para cada um que você faz: o que você praticou, o que apresentou e o que gostaria de ter feito.*
>
> – Dale Carnegie

> *Geralmente eu demoro mais de três semanas para preparar um dis-curso de improviso.*
>
> – Mark Twain

> *Seja sincero; seja breve; sente-se.*
>
> – Franklin D. Roosevelt

2

O que todo ouvinte realmente quer.
O que todo orador precisa saber.

Um número surpreendentemente pequeno de conceitos básicos forma a base da oratória eficaz. Um desses conceitos pode ser a base da eficácia pessoal de qualquer tipo, e pode ser expresso em poucas palavras. São as mesmas palavras que estavam gravadas acima da entrada da escola de filosofia na Grécia antiga, e têm sido a base da sabedoria desde então. Essas palavras mágicas são: *Conhece-te a ti mesmo*. Porque, até você compreender quem realmente é, não conseguirá compreender o mundo à sua volta. E não conseguirá, também, ser um orador eficaz.

Para entender o que isso significa, vamos pensar nos dois homens que tornaram este livro possível: Dale Carnegie e Earl Nightingale. Os dois foram oradores admiráveis, mas conseguiram essa distinção de for-mas diferentes. Dale Carnegie cresceu em uma fazenda no Missouri. Seu estilo de oratória refletia suas raízes realistas do meio-oeste americano. Embora fosse obviamente inteligente e culto, ele parecia e soava um vizinho de rua, e não um professor ou político. Era assim que ele era, e era assim que soava.

Earl Nightingale, por outro lado, era dotado de uma voz que pare-cia a de um profeta do Velho Testamento. Por mais de trinta anos suas transmissões diárias de rádio capturaram a atenção de milhões de ouvintes, em parte porque sua voz simplesmente não podia ser ignorada. Ele soava a sabedoria em pessoa. Earl Nightingale possuía um estilo de oratória completamente diferente de Dale Carnegie, que funcionava igualmente bem porque assim ele se expressava com autenticidade.

Você provavelmente compreende os benefícios de ser você mesmo quando é sua vez de falar. Mas você pode não entender quem real-mente é. É por isso que "conhecer a si mesmo" deve começar com uma au toavaliação lúcida. Como você descreveria, por exemplo, seu estilo de interação com outras pessoas? Você

é naturalmente reservado e prefere que os outros determinem o rumo da conversa? Ou você é mais extrovertido e comunicativo? É um pensador analítico e lógico ou gosta de contar histórias e anedotas para transmitir suas ideias? Como descreveria sua aparência física? Você é uma pessoa grande e gregária, de corpo e voz? Ou é alguém que não atrai muita atenção de imediato?

Uma boa forma de abordar essas questões é identificando-se com alguns oradores conhecidos que você admira. Dale Carnegie e Earl Nightingale eram ótimos, em parte porque seu estilo de oratória estava em sincronismo perfeito com sua época. A organização Dale Carnegie tem sucesso porque se manteve na vanguarda das técnicas de aprendizado e treinamento. Você deveria fazer o mesmo ao procurar seu modelo de oratória. Nos próximos capítulos vamos falar de Winston Churchill e Abraham Lincoln, e também de Bill Clinton e Jerry Seinfeld. Qual dessas personalidades você quer usar como base para seu estilo de oratória? Qual delas você *não* quer usar? Como juntar o que admira em um orador e misturar com o que admira de outro – com o objetivo de criar seu próprio estilo, único e original?

Essas perguntas não têm respostas certas e erradas. Ao res-pondê-las, o único erro que você pode cometer é não ser sincero e honesto. Essa é a boa notícia. A má notícia é que quase *todo mundo* comete esse erro. Quando as pessoas têm que se colocar diante de uma plateia, sua autopercepção pode ser enganada por duas emoções ilusórias. A primeira é esperança, e a segunda, medo. A segunda é certamente muito mais comum que a primeira, mas vamos começar analisando como *esperar demais* pode debilitar sua fala tanto quanto a preocupação e a ansiedade.

Algumas pessoas esperaram a vida toda para se levantar e mos-trar ao mundo como são interessantes. Se você é uma dessas pessoas, ótimo, porque não tenho dúvida de que você realmente é interessante. Tenho certeza de que você tem grandes coisas para dizer e que os outros irão se beneficiar de ouvi-lo. Apesar disso, é importante não pensar que sua plateia está ganha. Sim, as pessoas querem ouvi-lo, e o mais importante é que elas querem gostar de você. Mas também querem que você conquiste seu interesse e afeto. Elas querem que você as ganhe. Mesmo enquanto o estão ouvindo, elas querem que você saiba que *elas* são o mais importante. Então, se você mal consegue esperar para se colocar atrás do microfone e começar a falar, parabéns – essa é uma boa emoção. Mas você deve, também, dar um passo atrás e se lembrar de um princípio chave de todo treinamento da Dale Carnegie. Ou seja, *o assunto favorito das pessoas é sempre elas mesmas.* Sua tarefa é equilibrar sua autopercepção positiva e saudável com

o autointeresse da sua plateia.

Vamos analisar um exemplo real. O ex-presidente americano Bill Clinton é um fantástico orador e ótimo exemplo de como ser "você mesmo" diante de uma plateia. Ele é especialmente bom em sessões de perguntas e respostas, nas quais exibe uma espantosa combinação de conhecimento factual e sintonia pessoal. Mas quando começou ele não era assim. Na Convenção Democrática de 1988, Clinton, então o jovem governador do estado de Arkansas, fez um discurso que não era longo e entusiasmado… mas apenas longo. Clinton estava tão obviamente apaixonado por seus primeiros momentos sob os holofotes da política nacional que se esqueceu de tudo. Depois de falar por cerca de quarenta minutos, ele disse algo como "agora, para encerrar.".. – e a plateia come-çou a aplaudir. Alguns chegaram a especular que Clinton fosse entrar na corrida presidencial de 1988, mas seu discurso mostrou que ele precisava de mais experiência. Sua vontade de se fazer ouvir era uma boa qualidade, mas, às vezes, mesmo o que é bom faz mal quando é demais.

Enquanto Bill Clinton estava ansioso demais para mostrar ao mundo quem era, muitos oradores parecem determinados a mostrar quem eles não são. Eles definem sua personalidade de forma negativa, em vez de positiva. Sua primeira prioridade é não ser prolixo, não ser obscuro, não ser aborrecido. Como resultado, veem-se embaraçados em um monte de "nãos". Um dos princípios fundamentais da oratória eficaz é não se desculpar. Isso vai além de não dizer que sente muito. Significa que você não deve ocupar o palco com a atitude de quem não merece estar ali. Significa que você não deve tentar ganhar a plateia mencionando seu próprio nervosismo ou desmerecimento de fazer o discurso que está para proferir. Talvez você ache que sua humildade evidente irá conquistá-los, mas também existe uma boa chance de que eles simples-mente concordem com sua autodepreciação.

Na oratória, assim como em qualquer área da vida, descobrir seu verdadeiro "eu" pode levar algum tempo. Você pode alternar entre apresentações muito expansivas ou excessivamente contidas. Mas tenha uma coisa em mente: grandes oradores são formados, não nascem prontos. Desenvolver-se como orador é uma arte criativa, como pintura e escultura. A única diferença é que *você* é ao mesmo tempo artista e meio.

Mas não é só isso. A oratória também é uma ciência, na qual certos axiomas foram comprovados ao longo do tempo. Desenvolver a arte da oratória pode envolver um pouco de tentativa e erro, mas é possível se tornar um orador científico rapidamente. Para manter este capítulo equilibrado, vamos estudar os

princípios básicos que praticamente todos os grandes oradores utilizam.

Um axioma da oratória é simples. Não faça, simplesmente, um discurso interessante; faça o discurso *mais* interessante que sua plateia jamais ouviu. Não é tão difícil. Tudo o que você tem que fazer é falar do assunto que a plateia considera mais fascinante que qualquer outro.

E qual é esse assunto absolutamente irresistível? Bem, um dos oradores que Dale Carnegie mais admirava era Russel Conwell. Seu dis-curso mais conhecido, que ele chamava de “Acres[1] de diamantes”, foi apresentado perto de seis mil vezes. Pode-se pensar que uma palestra tão repetida ficaria gravada na mente do orador, que nenhuma palavra ou entonação mudaria de uma apresentação para outra. Mas não era o que acontecia. Russel Conwell sabia que não havia duas plateias iguais.

Ele sabia que precisava fazer cada novo grupo de espectadores sentir que ele se dirigia exclusivamente a eles, e que ninguém ainda tinha ouvido aquela mensagem. Como Conwell conseguia fazer isso de uma palestra para outra? “Quando visito uma cidade”, escreveu ele, “procuro chegar com antecedência suficiente para conhecer o barbeiro, o gerente do hotel, o diretor da escola e alguns padres e pastores. Então, entro nas lojas e simplesmente falo com as pessoas. Eu aprendo sua história e as oportunidades que tiveram. Quando dou minha palestra, sei exatamente como falar cada frase. Ainda que a mensagem seja a mesma de todas as falas anteriores, a apresentação é absolutamente ímpar”.

A comunicação bem-sucedida depende de o orador conseguir tor-nar sua fala parte dos ouvintes – e também os ouvintes parte da sua fala. Por isso não existe um texto definitivo de “Acres de diamantes”, apesar de ser uma das palestras mais populares já feitas.

Pense nisso enquanto prepara a sua apresentação. Certifique-se de saber o que é específico à sua plateia. Inclua personalidades e questões locais na sua palestra. Seu público ficará interessado porque parecerá que o discurso é sobre eles – os interesses *deles*, os problemas *deles*, as esperanças e os sonhos *deles*. Nunca se esqueça de que seus ouvintes estão sempre mais interessados neles mesmos. Ao criar uma ligação entre esse interesse e qualquer que seja seu tópico, você pode garantir a atenção entusiasmada da plateia. Então, o axioma número um é: **não importa qual seu assunto, sintonize-o ao interesse que os ouvintes têm em si mesmos.**

O segundo axioma também é centrado na valorização da sua plateia, mas de forma sutil e irresistível. Não há nada de desonesto nisso porque você deve ser

totalmente sincero a respeito. Falando claramente, **você deve expressar um agradecimento sincero e genuíno pela oportunidade de se dirigir àqueles ouvintes.**

As plateias são compostas de indivíduos, e eles reagem como indivíduos. Se os criticar abertamente, é natural que eles se ressintam. Mas, se você valorizar algo que eles tenham feito, conquistará o coração de todos. Independentemente de quanto você possa conhecer sobre um grupo específico de espectadores, *sabe* que eles lhe pediram para falar.

Então, mostre que você valoriza isso. E mais: encontre um modo criativo para expressar sua alegria e sua sinceridade. Não importa o quão ingênuos ou pouco inteligentes sejam os membros da plateia; em *grupo* eles são incrivelmente perspicazes. Uma declaração fingida pode enganar um indivíduo, mas se você está diante de um grande número de pessoas, nunca enganará a todos. Então, nem tente. Encontre uma forma de se sentir realmente agradecido pela oportunidade e comunique claramente esse sentimento.

Um modo excelente de valorizar sua plateia é procurar se identificar imediatamente com ela. Elimine a diferença entre *você* e *eles.* Assim que possível, talvez com as primeiras palavras a sair da sua boca, sugira alguma relação direta com o grupo a que está se dirigindo. Quer você saiba ou não, essa relação existe. Sua função é encontrá-la e usá-la. Quando Harold Macmillan, primeiro-ministro da Inglaterra, discur-sou para os formandos da DePauw University em Greencastle, Indiana (EUA), a ligação entre o orador e a plateia pode não ter sido óbvia para seus ouvintes. Mas Macmillan falou dela em sua primeira frase. Ele mencionou que sua mãe era americana, nascida em Indiana, e que seu pai tinha se formado em uma das primeiras turmas da DePauw. Que mundo pequeno, hein? Ao estabelecer a conexão entre a escola e sua família, Macmillan imediatamente fez novos amigos.

O próximo axioma mostra que oratória não é formada apenas pelo áudio. Palestrantes eficazes sabem como usar estímulos visuais para aprimorar aquilo que têm a dizer. Então, não chegue aos seus ouvintes apenas através das orelhas. **O contato visual também é um meio extremamente importante de ligação.** Quando você fala, são seus olhos que envolvem os ouvintes na apresentação. Não existe forma mais garantida de destruir a ligação entre você e seus ouvintes do que evitando olhar para eles.

Não importa quanta gente esteja presente, cada pessoa quer sentir que você está se dirigindo individualmente a ela. Somente enxergando seus ouvintes como indivíduos você conseguirá convencê-los de que está sinceramente interessado

neles, e que está preocupado se eles aceitarão sua mensagem. Contato visual também beneficia você como orador. Pelos olhos você pode conferir a atenção e a concentração da plateia.

Ao olhar de uma pessoa para outra você poderá determinar como sua mensagem está sendo recebida. Quando você desenvolver a habilidade de medir as reações da plateia e ajustar sua apresentação de acordo com elas, terá se tornado um orador muito mais eficaz.

A importância do contato visual é frequentemente negligenciada, mas trata-se de uma ferramenta poderosa quando você aprende a usá-la. Para ver como isso funciona, experimente este exercício. Da próxima vez que assistir a um filme, repare quanto da sua atenção é direcionada aos olhos dos atores – não às suas mãos ou roupas, mas aos seus olhos. Quando você perceber isso, verá como os atores experientes usam os olhos para comunicar todo tipo de pensamento e emoção. É necessário tempo para se aprender essa técnica, mas é uma das maiores qualidade de bons atores e também de grandes oradores.

Ninguém é melhor nisso do que Johnny Depp, principalmente nos filmes da série *Piratas do Caribe.* Na pele do Capitão Jack Sparrow, Johnny Depp pode estar dizendo uma coisa enquanto seus olhos mostram que seus pensamentos e sentimentos são totalmente diferentes. Johnny Depp aprendeu essa técnica estudando os grandes atores do cinema mudo – especialmente Charles Chaplin. Obviamente, os atores dos filmes mudos não podiam desenvolver seus personagens através da palavra falada, e assim criaram um vocabulário completo de emoções que eram comunicadas inteiramente com os olhos. Como orador, não ignore a oportunidade de enfatizar um ponto com o poder do olhar. Lembre-se: os ouvintes estão com os olhos em você. Mais especificamente, eles estão com os olhos *deles* nos *seus.* Então, tire vantagem disso.

Como dissemos no primeiro capítulo, memorizar palavra por palavra de um discurso é má ideia. Mas levar anotações para o palco pode ser útil, e não só por causa do que está escrito nelas. Se você observar orado-res experientes, verá que eles usam as anotações como ferramenta para estabelecer um ritmo com a plateia – e seus olhos são o principal meio para fazer isso. Ao declarar um ponto importante, o bom orador olhará diretamente para a plateia, talvez até para um indivíduo específico. Então, depois de enfatizar aquele ponto, o orador pode baixar os olhos para as anotações por um momento, o que dá à plateia um instante para absorver o que acabou de ouvir. Então, o orador ergue os olhos novamente, como se iniciasse um novo discurso com a energia renovada.

Sua aparência física é outro aspecto importante da boa apresentação. Quando

você fica diante de pessoas durante um tempo substancial, elas têm a oportunidade de examiná-lo detalhadamente. Assim, cada detalhe daquilo que você está vestindo deve ser resultado de uma decisão consciente da sua parte, porque, ao final do seu discurso, algumas pessoas podem não saber o que você falou, mas todas saberão que tipo de sapato você calçava ou se sua gravata estava torta. Então, certifique-se que cada item do seu vestuário esteja limpo e com bom caimento. Não use acessórios que brilhem ou façam barulho quando você se mexe. E o mais importante: procure se vestir de forma a não destoar do estilo e nível do seu público. Se você for palestrar para uma plateia de esportistas pode usar um boné esportivo, mas não o use ao falar para advoga-dos. Assim como acontece com o contato visual, é espantoso como esse princípio básico é frequentemente ignorado. Assim, ao preparar seu discurso, passe alguns momentos em frente a um espelho que o reflita por inteiro usando a roupa que pretende vestir na palestra. Essa é uma chance para se orgulhar de sua aparência, mas também pode ser uma oportunidade para poupar um constrangimento.

Outro aspecto visual importante é a forma como você se move diante da plateia – se é que se move. Como sempre, isso também deve ser uma escolha consciente, e deve começar logo após você ser apresentado. Você deve caminhar agilmente, de forma objetiva e confiante, até a posição de onde fará sua palestra. Tenha um sorriso no rosto ou, pelo menos, uma expressão agradável. Mesmo que esteja aterrorizado pelo que irá fazer, tente relaxar. Inicialmente, não olhe para a plateia, mas para a pessoa que acabou de apresentá-lo. Cumprimente-a com um aperto de mão e uma palavra de agradecimento. Então faça uma pausa, arrume suas anotações, se estiver com alguma, e finalmente vire seu olhar para o público.

Isso tudo lhe parece familiar? Em outro capítulo vamos falar mais sobre como conquistar o público no primeiro minuto. Por ora sugerimos que você feche seus olhos e lembre-se de que forma chegou ao palco cada bom orador que você já viu em ação. A sequência é tão bem estabelecida que você provavelmente conseguirá visualizá-la com absoluta clareza. Tudo o que você tem a fazer é imitar o que vê com o olho da mente. Talvez você não tenha feito essa rotina milhões de vezes, mas provavelmente já a viu milhões de vezes. Então, faça-a de acordo com o que testemunhou.

Quando você começar a apresentação, pode sentir confiança sufi-ciente para se afastar da mesa ou do púlpito. Se o fizer, saiba para aonde está indo. Você não deve apenas vaguear sem destino, nem trocar uma posição fixa por outra. Frequentemente oradores saem de trás do púlpito, mas ficam parados ao lado

dele e não se mexem mais. Assim como muitos outros aspectos da oratória, a forma correta de se movimentar está bem documentada e é simples.

Pense na posição inicial atrás do púlpito como sua base. Agora identifique duas outras posições como bases alternativas. Enquanto sua apresentação progride, você irá se movimentar entre esses três locais, e apenas esses três locais. Além disso, seus movimentos devem ser ditados pelo conteúdo do seu material, não apenas por seu desejo de se mexer. Assim como acontece quando você consulta suas anotações, quando você se move de um ponto para outro dá aos seus ouvintes uma oportunidade para absorver o que você acabou de falar – ou pode criar expecta tiva para algo que irá falar em seguida.

Assim como os outros aspectos do seu discurso, a forma como você se move em frente à plateia é algo que deve praticar de antemão. Lembre-se: tudo a respeito da boa oratória apenas *parece* natural. Ninguém nasceu sabendo falar, muito menos sabendo falar de modo a cativar os outros.

Com todo o interesse que está criando com sua palestra, você não deve perder noção do tempo. Muitas palestras podem ser informativas e instigantes, mas é raro que as pessoas desejem que elas durem mais do que o previsto. Você não precisa dizer às pessoas quanto tempo sua apresentação terá, mas esteja certo que elas estão se perguntando. Então, tenha cautela. Quando sentir que sua fala está bem preparada, procure encurtá-la um pouco. Ninguém irá se importar, e ao cortar a quantidade de texto você se obriga a falar de modo mais direto e contundente.

Quando oradores criam uma lista de tópicos, esta se torna um tipo de relógio. Dizer aos seus ouvintes quantos pontos você vai abranger pode lhes dar a sensação de que está bem preparado e é organizado, mas se o número é maior do que três, é melhor guardar essa informação para si. Se você já assistiu a uma palestra em que o apresentador prometeu discutir sete tópicos, você sabe por que é melhor não revelar essa informação. É difícil não começar a contar nos dedos enquanto se tenta imaginar quanto falta para acabar. E se você é o palestrante, fica difícil acompanhar a posição da lista em que se está, a menos que con-sulte as anotações, o que não apoia a impressão de estar bem preparado que você queria passar. Em um próximo capítulo você aprenderá por que três é o número mágico quando se trata de apresentações. Qualquer coisa além disso não é oratória. É matemática avançada.

Nós abrangemos muitos assuntos neste capítulo. Como nós estuda-mos alguns dos pontos essenciais sobre falar para uma plateia, pode ser uma boa ideia reler este capítulo antes de começar o capítulo 3.

Mas não demore demais, porque o capítulo 3 será a respeito de uma das questões mais importantes na oratória, normalmente chamada de medo do palco. Mas, como você verá, não é do palco que devemos ter medo. Como um grande orador uma vez disse: “Nós não devemos ter medo de nada, a não ser do próprio medo”.

ESTUDO DE CASO: Winston Churchill

Winston Churchill é mundialmente reconhecido como um dos maiores oradores da história. O interessante é que Churchill nasceu com um sério problema de fala. Quando jovem ele trabalhou incansavelmente para superar esse problema. Quando ouvimos os discursos contundentes e inspiradores de Churchill é difícil imaginar que sua voz algum dia teve problemas. Os discursos de Churchill foram especial-mente eficazes quando seu país enfrentava os desafios mais difíceis e necessitava urgentemente de coragem e inspiração.

Uma das ocasiões críticas foi após a Batalha da França. As forças aliadas estavam cercadas e podiam ser aniquiladas. A Operação Dínamo foi lançada para resgatar essas tropas. Em um esforço extraordinário, as forças armadas britânicas tiveram que manter ocupadas as forças alemãs ao mesmo tempo em que empregavam milhares de barcos para conduzir à segurança trezentos mil soldados britânicos e franceses – muito mais do que qualquer um julgava possível.

Em 4 de junho de 1940, Winston Churchill proferiu um discurso na Câmara dos Comuns em que teve que atingir vários objetivos simultaneamente. Primeiro, ele tinha que comemorar aquele esforço miraculoso, ao mesmo tempo em que domava uma sensação de excesso de otimismo frente ao que fora, na realidade, um desastre militar. Por fim, ele tinha que inspirar o país a continuar lutando.

***

> Durante os primeiros quatro anos da última guerra os Aliados não experimentaram nada além de desastres e decepções. Nosso medo era constante: um golpe após o outro, perdas terríveis, perigos medonhos. Tudo dava errado. Ainda assim, ao final daqueles quatro anos o moral dos Aliados estava mais alto que o dos alemães, que passaram de uma agressão triunfante a outra, e que se mostravam como invaso-res triunfantes das terras em que tinham irrompido. Durante aquela guerra fazíamos constantemente a pergunta: “Como vamos vencer?” E ninguém foi capaz de respondê-la com muita precisão, até que, no final, de forma inesperada, nosso inimigo terrível desmoronou diante de nós, e ficamos tão satisfeitos com nossa vitória que, em nossa in-sensatez, a jogamos fora…

Seja como se desenrolem as coisas na França ou com o governo francês, ou outros governos franceses, nós, nesta ilha e no Império Britânico, nunca perderemos nosso sentimento de camaradagem para com o povo francês. Se agora somos convocados a suportar o que eles têm sofrido, devemos emular sua coragem, e se a vitória final recompensar nossos esforços, com os franceses deveremos compartilhar nossos ganhos, sim, e a liberdade deve ser restaurada a todos. Nada descontaremos de nossas justas exigências; não removeremos nenhum ponto, nenhuma vírgula. Tchecos, poloneses, noruegueses, holandeses, belgas juntaram suas causas à nossa. Todos eles serão restaurados.

Aquilo que o general Weygand chamou de Batalha da França acabou. Imagino que a Batalha da Inglaterra esteja para começar. Dessa batalha depende a sobrevivência da civilização cristã. Dela depende nosso estilo de vida britânico e a continuidade das nossas instituições e do nosso império. Todo o poderio e toda a fúria do inimigo devem, muito em breve, se voltar contra nós.

Hitler sabe que precisará nos destruir nesta ilha ou perder a guerra. Se pudermos enfrentá-lo, toda a Europa poderá ser libertada, e a vida no mundo poderá seguir em dias ensolarados. Mas se fracassarmos, todo o mundo, incluindo os Estados Unidos, incluindo tudo aquilo que conhecemos e que nos importa, afundará no abismo de uma nova Idade das Trevas, tornada mais sinistra, e talvez mais prolongada, por uma ciência perversa.

Vamos, portanto, nos apegar aos nossos deveres, e nos comportar de tal forma que, se o Império Britânico e sua Comunidade durarem mil anos, as pessoas ainda dirão: “Aquele foi seu melhor momento”.

Quando um sermão longo chega ao fim as pessoas se levantam e dão graças a Deus, e elas sentem o mesmo após muitos outros discursos.

– John Andrew Holmes

Um discurso é poesia: ritmo, cadência, imaginação, arrebatamento! Um discurso lembra-nos que palavras, como as crianças, têm o poder de fazer dançar o mais insensível dos corações.

– Peggy Noonan

A natureza da oratória é tal que sempre houve uma tendência, entre políticos e clérigos, de simplificar demais assuntos complexos. De seu púlpito ou sua plataforma, até o mais consciencioso dos oradores tem dificuldade para dizer toda a verdade.

– Aldous Huxley

3

Superando o medo do palco: “Não ter medo de nada a não ser do próprio medo”

Este é um capítulo importante! Para começar, aqui estão alguns pensamentos sobre medo que o grande Earl Nightingale apresentou em uma das suas palestras.

> Dois garotos foram criados por seu pai alcoólatra. Quando cresceram, os dois saíram daquele lar desestruturado, cada um seguindo seu próprio caminho. Muitos anos depois eles foram entrevistados separadamente por um psicólogo que analisava os efeitos do alcoolismo nos filhos de fa-mílias desestruturadas. A pesquisa revelou que os dois homens eram mui-to diferentes um do outro. Um era completamente abstêmio; o outro, um bêbado incorrigível como seu pai. O psicólogo perguntou aos dois por que tinham se tornado daquela forma, e ambos deram a mesma resposta: “O que mais se podia esperar, quando se tem um pai como o meu?”
>
> O Dr. Hans Selye, um médico canadense internacionalmente fa-moso, era conhecido como o “pai do medo”. Um pioneiro da medicina, ele dedicou a maior parte da sua vida a estudar os fundamentos bio-lógicos do medo. E ele relatou a história dos dois filhos do bêbado em um artigo para o periódico *New Realities*.
>
> A história demonstra uma regra fundamental implícita a medo, es-tresse, saúde e comportamento humano em geral: “Não é o que acontece com você, em sua vida, que faz a diferença. É sua reação a cada circunstância que você encontra que determina o resultado. Cada ser humano, na mesma situação, pode escolher como vai reagir, se de for-ma positiva ou negativa”.
>
> Assim, o medo não é necessariamente causado por agentes estresso-res; na verdade, ele é causado pela forma como os agentes estressores são percebidos, interpretados e avaliados em cada caso individual. Eventos ex-ternos e pessoas estranhas preocupam mais alguns indivíduos do que outros, porque estes os veem e lidam com esses eventos e pessoas de formas completamente diferentes. Os estressores podem até ser os mesmos em cada caso, mas a reação será quase sempre diferente em pessoas diferentes.

Medo de falar em público é frequentemente citado como o maior medo que as pessoas sentem. Ficar de pé em frente a uma plateia deixa muita gente constrangida. Mas, como você está para aprender, a ansiedade de falar em público pode ser dominada rapidamente com algum esforço e um pouco de

informação. É por isso que o título deste capítulo diz: “Não ter medo de nada a não ser do próprio medo”. Se existe um tópico em que esse famoso preceito é válido, é este.

Quando as pessoas dizem ter medo de falar em público, do que é, real-mente, que elas têm medo? A menos que esteja se dirigindo a um público hostil em uma região perigosa do mundo, você provavelmente não tem que se preocupar com violência física. Mesmo que você de repente tenha um branco ao se colocar atrás do púlpito, é improvável que a plateia comece a jogar coisas em você ou que ria alto do seu constrangimento. Pelo contrário, todo mundo sabe que fazer apresentações é um desafio, então provavelmente seu público será compreensivo. Então, vamos analisar com cuidado do que é que as pessoas têm medo, para ver então como lidar com cada questão.

Medo de si. Pura e simples insegurança, um sentimento que se expressa através da pergunta mental: “Por que estou fazendo isto? Como é que vim parar nesta situação?”

Reflexos do passado. A lembrança, mesmo subliminar, de velhos fracassos escolares, quando os colegas riam de você ou o ridicularizavam.

Excesso de preocupação com o que os outros pensam. O questionamento da nossa autoridade para falar diante de tal grupo.

Má preparação. O sentimento apavorado de que a palestra precisa ser melhorada, completamente refeita ou mesmo descartada.

Falta de coragem para tentar coisas novas. O medo de fazer algo diferente.

Falta de encorajamento dos outros. Eu sei que me ajuda muito ouvir comentários como: “O grupo está ansioso para ouvir o que você tem a dizer”.

O que você deve fazer a respeito desses problemas?

- Reconheça que os outros têm os mesmos medos.
- Procure analisar de que você tem medo e por quê.
- Desenvolva uma compulsão hanging falar; perceba que você tem coisas importantes para dizer e que você quer dizê-las.
- Prepare-se.
- Faça um curso.
- Simplesmente faça o que tiver que fazer; não há nada como *fazer.*
- Fale apenas de assuntos que conheça bem, assuntos nos quais você é especialista e com os quais se sinta à vontade.

Na verdade, nós não temos medo de estragar tudo, mas sim de *sermos menos que perfeitos.* Oradores nervosos não têm medo de per-der o jogo, mas de não ganhar de goleada. Eles têm medo, por exemplo, de que percebam que estão com medo – e isso só piora o medo. Por alguma razão, parece que o perfeccionismo faz parte do conceito de falar em público, ainda que perfeccionismo seja o oposto do que um bom orador deveria sentir. Isso é verdadeiro não apenas emocionalmente, mas também fisicamente.

Você provavelmente já ouviu falar da reação "lutar ou fugir". Essa é a primeira questão "sim ou não" que seu cérebro faz quando você se defronta com situações que provocam estresse. Esse é um mecanismo de sobrevivência pré-histórico que continua gravado na nossa mente, em pleno século XXI. Vamos enfrentar essa ameaça como um bom homem (ou mulher) das cavernas? Ou vamos correr de volta para a caverna e nos esconder dela? Não importa se o que estamos enfrentando não é um mamute, mas a reunião da associação de pais e professores. Em um nível mais profundo, o cérebro humano não faz esse tipo de distinção. Quando você está estressado por uma circunstância desconhecida, o cérebro pensa que tudo está em jogo.

A escolha "lutar ou fugir" leva a algumas reações físicas bem documentadas, e algumas delas são prejudiciais à oratória. Não importa se as pupilas dos seus olhos dilatam, ou se seu sistema digestório começa a se desligar. Mas a reação lutar ou fugir também provoca uma forte inibição das cordas vocais. No nível neurobiológico, a habilidade de falar é bloqueada. Sua capacidade de falar é paralisada. Se isso não fosse suficiente, seus músculos faciais também congelam. Então, você se torna incapaz de falar e até mesmo de sorrir. A reação lutar ou fugir transformou você em uma estátua de pedra. Era disso que você estava com medo, certo? E foi exatamente o que aconteceu – porque estava com medo.

Muitos oradores de sucesso continuam a ter medo do palco, não importando quantas palestras já tenham dado. Eles aceitam isso como uma realidade da vida. Eles não precisam acabar com o medo para con-trolá-lo. Eles são mais pragmáticos que perfeccionistas. Medo de palco pode ir e vir, mas não costuma sumir permanentemente. O segredo do sucesso é colocar o medo em sua devida dimensão e usá-lo positivamente.

Dale Carnegie não era psicólogo nem neurologista, mas foi, sem dúvida, um pioneiro no controle da ansiedade de falar em público. Ele gostava de contar a história de um executivo que fez seu curso de oratória na Filadélfia. Esse homem sempre teve uma vida ativa. Ele era proprietário de uma fábrica e líder de atividades na igreja e na sociedade civil. Mas, antes da primeira aula com Dale

Carnegie, ele confessou: “Já fui con-vidado muitas vezes para falar em várias reuniões, mas nunca consegui aceitar nenhum desses convites. Só de pensar em ficar de pé na frente de um auditório minha cabeça trava. E agora fui convidado a ingressar no conselho de mantenedores da faculdade em que me formei. É uma grande honra, mas vou ter que presidir reuniões e falar. Você acha que posso aprender a lidar com algo assim nesta altura da minha vida?”

A resposta de Dale Carnegie, como ele contou depois, foi direta: “Essa não é uma questão do que eu acho. Eu *sei* que você pode fazer isso, e sei que conseguirá se apenas prestar atenção e praticar o que aprender”.

O executivo queria acreditar no que acabara de ouvir, mas aquilo parecia excesso de otimismo. “Você só está tentando ser gentil”, disse. “Está tentando me encorajar.”

Depois que o curso acabou, ele e Dale Carnegie perderam contato por vários anos. Mas quando finalmente se reencontraram, Carnegie per-guntou-lhe se tinha, realmente, sido excessivamente otimista anos atrás. O executivo pegou uma caderneta no bolso e lhe mostrou uma lista de palestras e reuniões que faria. Ele não apenas tinha feito muitas apresentações, de vários tipos, como estava desenvolvendo uma nova carreira de palestrante. “E foi esse homem”, escreveu Carnegie, “que me perguntou solenemente se eu achava que ele conseguiria falar em público”.

A maioria das pessoas progride rapidamente quando se desenvolve na oratória de forma organizada, e esse progresso é especialmente verdadeiro quando se trata de vencer o medo. A organização Dale Carnegie trabalha com milhares de pessoas nessa área e atualiza constantemente suas técnicas. Nós mencionamos apenas um cliente, mas há muito mais. Por exemplo, havia um médico de Nova York – vamos chamá-lo de Dr. Curtis – que gostava de passar suas férias na Flórida perto do centro de treinamento de primavera dos Los Angeles Dodgers. Com frequência o Dr. Curtis ia assistir aos treinos, e com o tempo desenvolveu amizade com os jogadores e o técnico. Em determinado ano ele foi convidado para participar de um jantar oferecido ao fim da temporada de treinos.

Perto do encerramento do jantar, enquanto o café era servido, diver-sos convidados foram chamados para “dizer algumas palavras”. Embora ele tivesse se divertido muito naquela noite, aquilo fez o Dr. Curtis se sentir muito constrangido. Então, de repente, como uma explosão, seu pior medo se tornou realidade. Ele ouviu o técnico do time dizer: “Acontece que temos conosco, esta noite, um homem que é ao mesmo tempo um verdadeiro fã do beisebol e médico

muito talentoso. Eu ficaria muito feliz se o Dr. Curtis falasse por um momento sobre as preocupações com a saúde dos jogadores profissionais”.

O médico mal conseguia acreditar que aquilo estava acontecendo. Ele não sabia que seria chamado para falar. Ele estava preparado? Bem, de certa forma ele tinha a melhor preparação do mundo. Ele praticava medicina há trinta anos. Ele poderia ter conversado a noite inteira com o convidado sentado a seu lado sobre qualquer aspecto da saúde física. Mas se levantar e falar as mesmas coisas para uma pequena plateia – isso era outra história, para a qual ele estava totalmente *des*preparado. Seu coração disparou. Suas palmas das mãos suaram. A garganta ficou seca. Ele nunca fizera um discurso em público na vida, e qualquer coisa que soubesse sobre o assunto evaporou em segundos.

O que ele podia fazer? As pessoas aplaudiam, todas olhando para ele. O Dr. Curtis hesitou, o que apenas fez os aplausos e a expectativa aumentarem. Ouviram-se gritos de “Dr. Curtis! Discurso! Discurso!”

O médico sentia-se pessimamente. Ele sabia que, caso se levantasse, não conseguiria murmurar nem meia dúzia de palavras. Então, ele se levantou e, sem dizer palavra, deu as costas para seus amigos e saiu silenciosamente do salão. A experiência não poderia ter sido pior.

O Dr. Curtis não queria, nunca mais, passar por situação semelhante. Assim que ele voltou para Nova York inscreveu-se no curso de oratória da organização Dale Carnegie. Como resultado, ele progrediu em um ritmo que ultrapassou todas as suas expectativas. Depois das primeiras aulas seu nervosismo diminuiu, e ao longo das semanas seguintes sua autoconfiança subiu às alturas. Em dois meses ele se tor-nara o melhor orador da classe. E não foi só isso. Logo ele começou a aceitar convites para falar em toda parte. Em menos de um ano parecia impossível que ele já tivesse fugido de uma festa porque teve medo de se levantar e falar.

Não é tão difícil reunir autoconfiança e coragem para falar diante de um grupo, como algumas pessoas imaginam. Não se trata de um dom conferido a poucos indivíduos sortudos. Você aprendeu a falar, o que, provavelmente, é o maior feito intelectual da vida de qualquer pessoa.

Tendo realizado isso, você também pode aprender a falar em público – não importa que essa ideia possa parecer assustadora. Qualquer um pode desenvolver essa habilidade se possuir o real desejo de fazê-lo.

Medo de palco não é o termo adequado para a ansiedade que frequentemente acompanha o compromisso de falar em público. Na verdade, a maior parte do medo acontece *antes* de se chegar ao púlpito. Quando a maioria das pessoas

chega nele, o medo desaparece. Estar nervoso tem até mesmo alguns efeitos colaterais positivos. O nervosismo deixa seus reflexos mais afiados e aumenta sua energia. Quando está nervoso porque vai falar, o indivíduo presta mais atenção à postura e à respiração. Muitas pessoas ficam com aparência mais saudável e atraen te devido ao nervosismo interno.

Até mesmo oradores experientes sentem a responsabilidade de dar uma palestra. Esse sentimento de responsabilidade pode variar do "quase-pânico" à alegria externa. Há dois mil anos, o orador romano Cícero disse que todo discurso de valor era caracterizado pelo nervosismo, de modo que todo bom orador está sempre alterado antes de um evento, assim como um cavalo puro-sangue antes da corrida.

Mesmo Abraham Lincoln sentia-se um pouco tímido nos momentos iniciais de um discurso. Seu sócio no escritório de advocacia, William Herndon, contou: "Lincoln ficava sempre um pouco esquisito, no começo, e ele parecia ter muita dificuldade para se ajustar ao ambiente. Eu presenciei muitos desses momentos do Sr. Lincoln. Quando ele começava a falar, sua voz era estridente e desagradável. Seus modos, sua atitude, a esquisitice da sua postura – tudo parecia contra ele. Mas isso durava pouco tempo. Passados alguns instantes ele recuperava a compostura, o entusiasmo, a sinceridade e, então, seu verdadeiro discurso começava".

Talvez sua experiência ao falar em público seja semelhante à de Lincoln, e nesse caso estará em boa companhia. Mas, para dominar a arte da oratória o mais rapidamente possível, quatro coisas são absolutamente essenciais.

Primeiro, comece com um desejo forte e persistente de falar para aquela plateia e entrar em sintonia com ela. Isso é mais importante do que você possa imaginar. Se um orador experiente pudesse olhar para dentro de você agora, ele poderia prever o sucesso que você terá – basean do-se simplesmente no quanto você o quer. Se perseguir esse objetivo com persistência e energia, nada poderá detê-lo.

Então, energize seu entusiasmo para esta oportunidade. Concentre-se nos benefícios. Pense no que a habilidade de se expressar de modo mais convincente significará para você, tanto pessoal quanto financeiramente. Pense no que ela significará socialmente – os amigos que ela lhe trará, a influência que você passará a ter, a liderança decorrente desse desenvolvimento pessoal. Ser capaz de se expressar bem em público é uma habilidade que tornará você um líder mais rapidamente do que qualquer outra que puder imaginar.

Isso é verdade hoje e sempre foi. Há cem anos Andrew Carnegie era o

homem mais rico e influente dos EUA. Após sua morte, em 1919, foi encontrado entre seus papéis um plano estratégico para sua vida feito quando ele tinha 33 anos de idade. Ele imaginava que em mais dois anos poderia se aposentar. Então, sua esperança era cursar a Universidade de Oxford para ter uma educação clássica, que incluiria, como ele próprio escreveu: “Atenção especial à arte de falar em público”. Carnegie não se aposentou como planejara, mas continuou a admirar grandemente a habilidade de falar bem. Esse talento o impressionava mais que a capacidade de ganhar dinheiro – talvez porque ele fosse um dos homens mais ricos do mundo.

Em todas as áreas, uma porcentagem das pessoas desiste antes de atingir seu potencial e alcançar seu objetivo. Seu desejo de sucesso simplesmente não é equivalente ao esforço que esse sucesso exige. Enquanto lê este livro, e principalmente esta seção sobre a superação do medo, fique pensando constantemente no que o sucesso significa para você até seu desejo ficar em brasa. Comece seu aprendizado com um entusiasmo que o carregará até o final. Faça tudo para reforçar esse entusiasmo. Diga aos seus amigos que você decidiu aprimorar sua capacidade oratória. Reserve um horário, todos os dias, para ler o livro e praticar o que está aprendendo. Faça com que seguir em frente seja o mais fácil possível. Dificulte ao máximo uma desistência.

Como Dale Carnegie disse, poucas coisas se comparam a ficar diante de um público e transferir o que está na sua cabeça para a dele.

Existe um tipo de mágica nisso. “Dois minutos antes de começar”, con-fessou um orador, “eu prefiro levar um tiro a ir em frente. Mas dois minutos antes de terminar prefiro levar um tiro a parar”.

Se um desejo avassalador é o primeiro passo para dominar o medo, conhecimento completo é o segundo. Antes de começar a falar, deve-se conhecer minuciosamente o tópico sobre o qual irá discursar. A não ser que saiba exatamente o que vai dizer, você não conseguirá se sentir à vontade ao encarar o público. E se não estiver à vontade, você deve ficar cons-trangido, você deve se arrepender e deve ter vergonha da sua negligência.

Pense na mensagem, depois imagine-se como o mensageiro que deverá entregá-la. As pessoas prestam pouca atenção no mensageiro. É a mensagem que elas querem. Então, coloque sua consciência nela. Coloque seu coração nela. Conheça-a como a palma da sua mão. Acredite nela e diga-a como se estivesse destinado a entregá-la. Faça isso e logo dominará a plateia e a si mesmo.

“Quando fui eleito para o legislativo do estado de Nova York”, escreveu Theodore Roosevelt em sua autobiografia, “descobri que era o homem mais

novo lá. Tive dificuldade em me ensinar a falar. Beneficiei-me de um bom conselho: ‘Não fale até ter certeza de que tem algo a falar e que você sabe o que é. Então fale. Depois sente-se’”.

Aqui estão mais alguns conselhos que poderiam ter ajudado Roosevelt e que certamente lhe ajudarão: se você encontrar algum objeto que possa usar em frente à plateia, ele o ajudará a neutralizar a ansiedade. Mostre algo para o público, escreva uma palavra no quadro, aponte um local no mapa, mova a mesa, abra uma janela – qualquer ação física com um objetivo ajudará você a se sentir mais em casa.

Então, primeiro vem o desejo, depois o conhecimento e então a auto-confiança. O grande psicólogo americano William James escreveu: “A ação parece vir depois do sentimento, mas, na verdade, ação e sentimento acontecem ao mesmo tempo. Ao regular nossas ações, que estão sob nosso controle direto, podemos regular nossos sentimentos, que não estão”.

Para sentir coragem, aplique o conselho de William James e aja como se fosse corajoso. Para desenvolver coragem quando estiver enfrentando uma plateia, aja como se já a tivesse. É claro que, se você não estiver preparado, nem toda a atuação do mundo irá ajudar. Mas, conhecendo bem o tópico que irá apresentar, entre em cena vigorosamente e respire fundo. Na verdade, respire profundamente por cerca de trinta segundos antes de encarar a plateia. Então endireite o corpo e encare seu público diretamente nos olhos – e comece a falar com tanta confiança como se todos eles lhe devessem dinheiro. Imagine mesmo que eles lhe devem dinheiro. Finja que o público está lá para lhe pedir mais dinheiro!

O próximo ponto é o mais importante. Se você esquecer tudo o que leu até aqui, lembre-se pelo menos disto: o melhor meio, o método que não falha para se desenvolver a habilidade de falar em público é… falar. Tudo, no fim, se resume a uma coisa essencial: praticar, praticar, prati-car. Para falar em público não é exatamente necessário ter coragem, mas *cabeça fria*. E isso só se consegue com experiência, através do esforço contínuo e do exercício repetido da força de vontade.

Então, insista. O medo vem da falta de autoconfiança. E esta vem da falta de prática. Quando você tiver praticado bastante, seu medo desaparecerá. Essa é a boa notícia. Mas não é a única notícia. Você deve estar ciente que a ansiedade pela expectativa de falar é contínua. Ela terá que ser administrada ao longo da sua carreira de palestrante. Até oradores experientes podem ficar bastante e inesperadamente nervosos por causa de uma apresentação. Como isso pode

acontecer é um pouco misterioso, mas não há nenhum mistério quanto à forma de evitá-lo.

O processo de se tornar um orador de alto impacto nunca está real-mente completo. Trata-se de uma experiência dinâmica na qual estão sempre aparecendo novos pensamentos e sentimentos. O estranho é que antigas sensações podem reaparecer, incluindo o medo de palco. Para concluir este capítulo vamos estudar como e por que isso acontece, e veremos então como controlar a ansiedade, mesmo que não se possa eliminá-la completamente.

O reaparecimento do medo de palco pode começar de forma inocente. Da sua posição no púlpito você pode notar alguém, na primeira fila, com expressão de tédio, o que faz você começar a se questionar. Então, você nota alguém sussurrando algo para o vizinho, e você fica preocupado se está com o cabelo desalinhado ou a gravata torta. Pior ainda, talvez você comece a pensar que suas ideias estão completamente equivocadas. Logo suas mãos estão suando, embora você pense ter superado isso há muitos anos. E você começa a pensar que, afinal, a oratória não seja para você.

Cedo ou tarde na sua história como orador algo assim provavelmente vai lhe acontecer. Praticamente todo orador passa por isso, do iniciante ao profissional experiente. É assim que geramos pensamentos negativos durante uma apresentação, quase como se quiséssemos sabo-tar a nós mesmos.

Tudo começa com a perda do foco. Alguma distração menor ocorre e o apresentador fica cada vez menos capaz de se concentrar. O resultado pode ser nervosismo, lapsos de memória, temores repentinos e desconforto geral. Seja como for, o problema frequentemente pode ser evitado mantendo-se algumas ideias básicas em mente antes de nos levantar-mos para falar. Não importa o quão novo ou experiente você seja, faça esta lista de verificação mental minutos antes de começar sua palestra. Uns poucos momentos de prevenção valem muitas horas de tratamento.

Comece lembrando a si mesmo que você está preparado o melhor possível. Como falamos no primeiro capítulo, você fez sua pesquisa e seus ensaios. Talvez você esteja em dúvida se poderia ter feito mais, mas essa não é a hora para duvidar de si mesmo. Pelo contrário, você deve entrar em “piloto automático”. Tem que deixar sua cuidadosa preparação fazer seu trabalho. Diga para si mesmo que a parte mais difícil já acabou. Você deve confiar na sua preparação. Não são necessários mais esforços ou preocupações. Você já tem tudo de que precisa.

Em seguida, faça a si mesmo uma promessa de não ficar criticando sua palestra enquanto a apresenta. Autocrítica durante a apresentação é

autodestruição. Ela tira você do tempo presente e o leva para o passado ou futuro, destruindo o fluxo natural do seu discurso. Então, em vez de julgar sua palestra, simplesmente a observe sem qualquer comentário interno, mas com total motivação. Quando você chegar nos pontos principais do discurso, por exemplo, faça-o com intenção e sinta como se realmente estivesse conseguindo destacá-los. Nesse momento você estará traduzindo intenção em ação.

Em terceiro lugar, lembre-se de não deixar a reação de ninguém na plateia influenciar seu desempenho. Não deixe que nada que ver ou ouvir faça você duvidar de si mesmo. Se ensaiou o suficiente, você pode achar que sabe como os espectadores reagirão a sua mensagem. Mas ensaiar não é um sistema perfeito. As respostas dos seus amigos e sua família podem prever apenas parcialmente o que uma plateia totalmente nova fará. Se você começar a se perguntar sobre o sujeito na primeira fila, logo estará se questionando sobre o outro fulano na quarta fila, e o resultado será uma grande erosão da sua autoconfiança. Tentar imaginar o que alguém na plateia está pensando é inútil e será uma distração. É, também, um desperdício de energia. Durante o tempo em que estiver falando, você só precisa satisfazer a si mesmo.

Em outras palavras, mantenha sua cabeça no púlpito, não na plateia. Esteja no modo de emissão, não recepção. Viva o momento e o discurso. Você não pode ser orador e ouvinte ao mesmo tempo, então deixe a reação para a plateia. Sua tarefa é comunicar o que pensa, sente e pratica. Isso é tudo e é o suficiente.

Agora que sua palestra está para começar, pense em um aspecto da sua apresentação que é a sua maior prioridade. Qual é a coisa que você mais deseja que as pessoas se lembrem? Não pense nisso enquanto está falando. Pense *antes* de começar. Você pode, por exemplo, querer enfatizar a boa postura. Então, lembre-se de se manter ereto. Ou você pode lembrar-se da importância de falar claramente, variando a cadência das frases. Embora você possa querer enfatizar dezenas de elementos, escolher mais de um irá somente diminuir os benefícios deste exercício. Então, escolha um aspecto, mas escolha-o com cuidado.

Vamos nos permitir outro pensamento, ainda que possa parecer desconfortável. Suponha, apenas suponha, que todo o seu discurso vá por água abaixo. Isso acontece, uma hora ou outra, com todo mundo, até mesmo com os grandes oradores, e pode acontecer com você. Se e quando acontecer, você só precisará se fazer uma única pergunta: *e agora?*

Você conhece a velha fábula da venda do diabo? É interessante. E como a maioria das fábulas antigas, ela tem uma moral sobre a qual vale a pena refletir. A história conta que o diabo estava vendendo suas coisas; a espada da inveja, o

punhal do medo e a forca do ódio. Cada um desses itens era oferecido a um alto preço. Mas, sozinha em um pedestal púrpura, brilhando à luz, estava uma cunha gasta e batida. Ela era o objeto mais valioso do diabo. Pois ela era tudo de que ele precisava para tocar seu negócio, e não estava à venda. Era a cunha do desânimo.

O diabo dá mais valor à cunha do desânimo do que a qualquer outra coisa por causa de seu efeito debilitante e desmoralizador. Ódio, medo ou inveja podem fazer uma pessoa imatura agir imprudentemente, a lutar, fugir ou roubar, mas, pelo menos, ela age. O desânimo, por outro lado, é mais danoso que tudo o mais. Ele faz com que você se sente, fique com pena de si mesmo e *não faça nada*.

Não precisa ser assim, mas, infelizmente, acontece com muita frequência. Só depois de percebermos que o desânimo é um tipo de pena de nós mesmos é que conseguimos avaliar nossa situação e podemos decidir alguma ação, algo que possa nos tirar da posição incômoda em que nos encontramos. A resposta ao desânimo, à pena de si mesmo, é, portanto, ação inteligente.

O bilionário fundador da Combined Insurance Company, o falecido

W. Clement Stone, criou o hábito, no começo da sua carreira, de dizer "Excelente!" quando algo, bom ou mau, acontecia. Na maioria das vezes era, claro, algo bom. Mas, mesmo quando ele ficava sabendo de uma calamidade, ou de uma situação muito séria que faria qualquer homem sair correndo, ele sorria e dizia: "Excelente!". Então, enquanto seus colegas balançavam a cabeça, resignados, ele desbaratava os problemas e encontrava algo de bom na situação. Invariavelmente, alguns elementos podiam ser transformados em algo vantajoso. Ele os encontrava e, o mais importante, usava-os.

Todo mundo tem seus dias ou até sua série de dias em que nada parece dar certo. Ainda assim, se entendermos que algo de bom pode sair de praticamente qualquer situação, iremos trabalhar quieta e efi-cientemente na parte mais importante do problema, aquela que pode virar uma vantagem. Autopiedade ou inação nunca ajudam. O único caminho racional a seguir é fazer uma reavaliação e ir adiante.

Alguns dos oradores de maior sucesso foram obrigados, em algum momento, a analisar seus métodos e uso do tempo. As coisas nem sempre vão bem. Acontece com todo mundo. Um período de vacas magras não é bom para ninguém, mas são as situações extremas que fazem com que olhemos para nós mesmos para descobrirmos o que estamos fazendo, por que fazemos e o que precisa mudar para obtermos o melhor resultado possível. Como Emerson disse: "Quando um homem é empurrado, atormentado, derrotado… ele tem a

oportunidade de aprender algo". E Emerson era um orador notável.

O desânimo normalmente vem a reboque de uma crise. Já foi dito que as crises são vias de mão dupla; podemos ir para qualquer um dos lados. Podemos sair da crise fazendo algo de construtivo; ou podemos nos afundar nela chafurdando nos nossos problemas e sentindo pena de nós mesmos. O desânimo, que atinge a todos nós cedo ou tarde, é um teste da natureza. Aqueles que se recusam a se dobrar conseguem chegar a lugares mais ensolarados. Aquilo que parecia uma tempestade com tal voracidade que nublava todo o mundo logo é esquecido.

Sempre que você se defrontar com o desânimo, procure se lembrar de três pontos vitalmente importantes. Primeiro, o desânimo é frequentemente uma forma de autopiedade, uma emoção dispendiosa sem a qual podemos passar muito bem. O antídoto mais eficiente para a autopiedade é ação inteligente. Depois, dentro de qualquer situação desanimadora, quase sempre há uma oportunidade escondida de crescimento, maturidade e sucesso futuro. Existe algo de bom nisso. E, finalmente, o desânimo deve ser encarado com a perspectiva adequada. Aquilo que parece, em dado momento, o fim do mundo, não parecerá tão importante dentro de dez dias e não terá importância alguma em dez meses. Mantenha uma perspectiva de longo prazo e não será derrotado por reveses momentâneos.

Os chineses têm um ditado: "se você conviver com um desastre por três anos, ele se torna uma bênção". Em outras palavras, fracasso é atraso, não derrota. É um desvio temporário, não uma via sem saída. O fracasso é algo que só podemos evitar quando não falamos, fazemos ou somos nada.

Deve servir de motivação a você saber que as pessoas mais famosas e conhecidas do nosso tempo tiveram que superar obstáculos tão difíceis quanto qualquer pessoa antes de finalmente atingirem o topo. É necessário persistência e compromisso integral com seus objetivos, mas é possível.

O pai de Thomas Edison chamou-o de "burro". O diretor da escola em que Edison estudou disse-lhe que o garoto nunca teria sucesso em nada que fizesse.

Henry Ford passou pelo Ensino Médio aos trancos e barrancos. As máquinas do maior inventor do mundo, Leonardo da Vinci, nunca foram construídas, e muitas não teriam funcionado.

Edwin Land, inventor da câmera Polaroid Land, fracassou total-mente no desenvolvimento de filmes instantâneos. Ele descreveu seus esforços como a tentativa de usar uma química impossível com uma tecnologia não existente para fazer um produto não manufaturável para o qual não havia demanda apreciável.

Esses obstáculos, em sua opinião, criam as condições de trabalho perfeitas para a mente criativa.

Jornalistas perguntaram a Joe Paterno, que foi treinador principal do time de futebol americano da Penn State University até seus 80 anos de idade, como se sentia quando seu time perdia um jogo. Rapidamente ele respondeu que perder devia ser bom para o time, pois assim os jogadores aprendiam o que estavam fazendo de errado.

Reveses ou fracassos não têm muito significado em si mesmos. Todo o sentido de qualquer revés – ou qualquer sucesso, diga-se de pas-sagem – vem de como nós o encaramos e o que fazemos com ele.

Às vezes, quando pensamos em pessoas que realizaram grandes coisas presumimos que tiveram sorte ou que não precisaram se esforçar muito. Normalmente a verdade é o oposto disso, e o chamado "superastro" ou "sucesso instantâneo" teve que se esforçar muito antes de conseguir algum sucesso.

Talvez você não conheça a história de certo funcionário de lavanderia que ganhava salário mínimo, mas tinha o desejo ardente de ser um escritor. Sua mulher trabalhava à noite, então ele passava suas noites e fins de semana datilografando textos que enviava para editoras e agentes literários. Todos eles eram rejeitados através de uma carta padrão que não indicavam sequer que o texto tinha sido efetivamente lido.

Mas, finalmente, chegou uma carta de rejeição mais pessoal e calorosa na caixa de correio do funcionário da lavanderia. Ela dizia que, embora sua obra ainda não fosse boa o bastante para ser publicada, ele tinha chance como escritor e deveria continuar escrevendo.

Nos dezoito meses seguintes ele encaminhou mais dois manuscritos para a mesma editora amistosa, mas foi rejeitado novamente nos dois casos. As finanças do jovem casal estavam tão apertadas que eles precisaram cancelar a linha de telefone para pagar pelos remédios de seu bebê.

Sentindo-se totalmente desanimado, ele jogou seu original mais recente no lixo. Sua mulher, totalmente comprometida com os objetivos de vida do marido ao mesmo tempo em que acreditava em seu talento, retirou o texto do lixo e o remeteu para a Doubleday, a editora que enviara as cartas de rejeição amistosas. O livro, intitulado *Carrie*, vendeu mais de cinco milhões de cópias e tornou-se um dos filmes de maior bilheteria de 1976. O funcionário da lavanderia, claro, era Stephen King.

Procure se lembrar de um período da sua vida em que você teve dificuldades. Procure ver o que ganhou como resultado desse aprendizado, que força você

encontrou no momento mais penoso – ou que força você encontra agora que superou a dificuldade. Pode ser que você nunca tenha se dado conta do que ganhou até ter refletido a respeito. Os chineses têm um ditado: “Coma amargo para saborear o doce”. Isso significa que ficamos mais fortes ao passar por experiências dolorosas. A transformação depende da nossa habilidade de descobrir algo além da dor.

Finalmente, e mais importante, prepare-se para *se divertir* com a apresentação que está para fazer. Esse é o momento em que você final-mente poderá compartilhar com seus espectadores aquilo em que trabalhou com tanta dedicação. Esse é um momento de alegria; não é hora de corrigir erros reais ou imaginários. Haverá tempo para isso mais tarde. Na hora da apresentação, deixe que os pensamentos e as emoções do seu discurso assumam o controle. Não permita que detalhes menores anuviem seus sentimentos. Deixe que sua alegria pela oportunidade se manifeste. Deixe que seu entusiasmo de orador transpareça – porque a única coisa de que você deve ter medo é o próprio medo.

Seja sempre mais breve do que qualquer pessoa ousou desejar.

– LORD READING

Oratória é o poder de convencer pessoas a abandonar suas opiniões naturais e equilibradas.

– JOSEPH CHATFIELD

O homem eloquente não é o que fala bonito, mas aquele que por dentro está embriagado de uma crença.

– RALPH WALDO EMERSON

4

Usando humor com eficácia

Oscar Wilde disse: “É um fato curioso que os piores trabalhos são sempre feitos com as melhores intenções, e que as pessoas nunca são tão triviais como quando se levam muito a sério”.

É claro que isso não significa que nunca devamos ser sérios. Quando alguém está doente ou ferido a situação pode ficar séria bem depressa. Mas levar-se a sério é algo totalmente diferente.

Uma boa regra para um orador é a seguinte: suspeite sempre de alguém que se leva muito a sério. Normalmente isso tem algo de suspeito, desonesto ou esquisito. Esse tipo de seriedade é ser “adulto” no pior sentido da palavra. Para as crianças, por outro lado, grande parte da vida é uma brincadeira. Elas darão o melhor de si em qualquer trabalho que lhes for dado, e parecem nunca perder seu exuberante senso de humor; uma fagulha deste está sempre em seu olhar. Nós adoramos essa característica das crianças, e a adoramos também nos oradores.

Ditadores são famosos por sua falta de humor. A marca de uma pessoa cruel é o fato de ela não ser capaz de enxergar nada de engraçado no mundo. O senso de humor de Mark Twain era a chave da sua grandeza, e ele foi, sem dúvida, o orador mais popular de seu tempo. Não importa o quão sério fosse um assunto, ele sabia encontrar sua graça e fazê-la aflorar. Tantos grandes oradores têm a capacidade de enxergar o que há de engraçado em uma situação denominada séria. Eles sabem brincar consigo mesmo. Algumas pessoas acreditam que o senso de humor é a única coisa que salvou a raça humana da com-pleta extinção.

Pessoas emocionalmente saudáveis, que sabem dimensionar a importância das coisas, são alegres. Elas tendem a olhar para o lado positivo das coisas e têm humor na sua vida cotidiana. Elas não são tolas, pois sabem o que está acontecendo no mundo e muita coisa não é engraçada, mas não permitem que esse lado sombrio domine suas vidas. Como disse o escri-tor Samuel Butler: “Um senso de humor afiado o suficiente para revelar a um indivíduo seus

próprios absurdos, assim como os dos outros, ajudará a manter esse indivíduo longe de todos os pecados, ou quase todos, salvo aqueles que valham a pena”.

Foi necessário senso de humor para escrever isso, e apenas pessoas com um vazio onde deveria estar seu senso de humor podem ter achado isso ofensivo. Algo a respeito da risada é tão saudável, principalmente quando é direcionada a nós mesmos.

Todos nós passamos por momentos em que parece que o riso acabou, mas não devemos permitir que esses períodos durem muito. Quando perdemos nosso senso de humor não nos resta muita coisa. Tornamo-nos ridículos. Então entramos em guerra contra o mundo todo, e essa é uma guerra que não podemos vencer.

O humor pode ser, sem dúvida, um recurso poderoso na oratória. Mas isso não é piada. O humor tem que ser usado cuidadosamente, e às vezes nem deve ser usado. Se você conseguir transmitir sua mensagem de forma divertida e agradável, ótimo. Mas se o humor for usado de modo constrangedor ou desagradável, pode causar sérios danos à sua apresentação.

Não é fácil saber quando o humor é adequado ou não, porque todo mundo parece se considerar especialista nesse assunto. É raro ouvirmos alguém falar: “Eu não tenho um bom senso de humor”. E é difícil provar que tal pessoa esteja errada, porque humor é algo absolutamente subjetivo. Se você disser que pode derrotar o cam-peão de Wimbledon em um jogo de tênis, existe um modo objetivo de provar se isso é verdade. A prova aparecerá no placar do jogo. Mas se você disser que não vê graça em determinada comédia, trata-se de uma questão de opinião. Mesmo que todo mundo na sala esteja rindo de um filme, você pode dar de ombros e dizer que estão errados. Eles não têm bom gosto, mas você tem.

Em oratória, contudo, não importa se *você* acha que alguma coisa é engraçada. O que importa é o que a plateia acha. Assim, enquanto em teoria todo discurso pode se beneficiar de um elemento engraçado, na prática isso depende de vários fatores – e qual é o mais importante? Vamos responder essa pergunta com mais perguntas: você é engraçado? Consegue usar o humor com eficácia?

Não é fácil encontrar respostas simples para essas questões. Você provavelmente já conheceu pessoas que não conseguiriam contar uma piada mesmo que sua vida dependesse disso. Ainda assim, essas pessoas podem ser engraçadas exatamente porque não conseguem ser engraçadas. Se uma afirmação generalizante pode ser feita a respeito do humor na oratória, é a seguinte: todo mundo pode usar o humor com eficiência uma vez que encontre o

tipo de humor que combina com a sua personalidade e seu jeito de falar. Isso remete a um axioma que mencionamos no começo do livro: *Conhece-te a ti mesmo*. Então, enquanto lê as ideias e os conceitos deste capítulo, pense como se sentiria empregando essas ideias nas suas apresentações. O humor é muito sério para ser levado na brincadeira, mas também é um recurso bastante poderoso com o qual você deve contar em seu arsenal de orador. Então, vamos começar. Quando um pato aposta corrida com outro pato, como fica o resultado? Empatado.

Brincadeira! Mas você riu? Se não riu, pode ser que a piada não seja engraçada. Mas também pode ser porque você não esperava ler uma piada em um livro sobre oratória. Isso leva a um princípio importante sobre o humor. Talvez você já tenha reparado em um fenômeno interessante quando você vai ao cinema para assistir a uma comédia: as pessoas começam a rir antes mesmo que aconteça qualquer coisa engraçada. O começo do filme pode não ter nada engraçado, mas ainda assim as pessoas riem. Por quê? Bem, elas compraram ingressos para uma comédia, cujo objetivo é provocar o riso, então o público ri mesmo que nada engraçado esteja acontecendo.

Ao compreender o que isso significa, você compreenderá algumas coisas importantes sobre humor. Você entenderá por que inserir humor em um discurso vai além de acrescentar um pouco de entretenimento. Na verdade, trata-se de atender a uma necessidade básica da plateia. As pessoas não apenas *querem* rir, elas *precisam* rir. Ajudá-las equivale a dar comida a uma pessoa faminta. Você não apenas tornou a vida delas mais fácil, você as ajudou a sobreviver. Como resultado, elas se tornarão mais receptivas à sua mensagem.

É frequentemente notado o fato de que os seres humanos são os únicos animais que riem. Mas de que nós rimos? Será possível fazer uma declaração generalizante sobre o que as pessoas acham engraçado? Ou vamos começar pelo mais simples. Você consegue dizer o que *você* acha engraçado de forma geral?

Então, da próxima vez que você ouvir uma plateia rindo, pergunte-se: “O que é tão engraçado?” Como já falamos, frequentemente a resposta é “nada”. O riso não acontece porque algo hilariante está acontecendo na tela ou no palco. Ele acontece porque a plateia *precisa rir*. Da mesma forma, se você vir cem pessoas jantando em um restaurante, pode significar que a comida ali seja ótima, mas, mesmo que não for, elas continuarão comendo porque *precisam* comer. As pessoas estão programadas para comer na hora do almoço ou do jantar, então é o que elas fazem. E mais: você pode conseguir que elas comam no seu restaurante mesmo que não sirva a melhor comida do mundo. Você só precisa se sintonizar

com a necessidade de comer que está programada nelas e satisfazê-la de modo aceitável.

Por isso o talento para ser engraçado não é essencial para se usar humor eficientemente em uma apresentação. Essencial é o *desejo* de ser engraçado e a habilidade de comunicar esse desejo aos seus espectadores. Se você pelo menos puder mostrar para sua plateia que quer fazê-la rir, ela continuará com você, porque, lembre-se, rir é algo de que ela necessita. A única forma de errar com o humor é se os espectadores não tiverem certeza da sua intenção. Se eles souberem que compraram um ingresso para uma comédia, vão se portar da forma que se espera em uma comédia. Mas se eles não têm certeza sobre o tipo de espetáculo a que estão assistindo, não estarão "programados" para rir. E se não estiverem programados, não vão rir, porque não têm certeza se é o que devem fazer.

Quando uma plateia está programada para rir ela se divertirá com suas palavras e ideias. Mas, se estiver programada para uma apresentação séria, nada conseguirá fazê-la rir. Ou ela não entende o que se espera dela ou vai se ressentir de que alguém que não acha engraçado está lhe pedindo para rir.

O humor não pode ser forçado nem se deve esperar atingi-lo. Ele vem naturalmente para quem tem habilidade, ou pelo menos parece que é assim. Se você a tiver, parabéns. Use-a sabiamente. Se não tiver, use o humor com cuidado e tenha certeza que algo é realmente engraçado antes de usar. Não brinque com uma das profissões mais difíceis do mundo – a de comediante *stand-up*.

Antes de incluir uma piada no seu discurso, pergunte-se: "Por que a estou contando?" Não é *necessário* haver uma piada na abertura do discurso. Nem comentários engraçados, a menos que tenham uma relação inteligente com o discurso que a plateia genuinamente apreciará.

Muitos oradores ineficientes dizem, após a introdução: "Isso me lem-bra de uma história..".., e então contam a história, que não tem a mais tênue relação com nada do que foi dito na introdução. Ele não se lembrou da his-tória, mas apenas queria contar uma piada, e as pessoas na plateia percebem isso e começam a se remexer, pigarrear e a procurar onde fica a saída.

Esta é uma boa regra para se seguir: se você tiver qualquer dúvida, ou se tiver a mais tênue sensação de mal-estar sobre uma história, não a conte. Essa sensação de mal-estar é o seu subconsciente mais sábio ten-tando lhe dizer para esquecer. Deixe a piada para o vestiário do clube, se tiver mesmo que contá-la.

Se quiser um sistema à prova de falhas, use a técnica de muito sucesso empregada pelos mestres, de Jack Benny a Steve Martin e Conan O'Brien: faça

de você a piada. Uma vez, Jack Benny provocou a gargalhada mais longa da história do entretenimento. Aconteceu no seu antigo programa de rádio, quando ele foi abordado por um ladrão que disse: “Seu dinheiro ou sua vida”. O que se seguiu foi apenas silêncio – mortal e engraçado como apenas Jack Benny conseguia produzir. O silêncio durou apenas alguns segundos antes de o riso começar, então ele foi crescendo, crescendo e continuou por quinze minutos – um recorde. Finalmente, quando as risadas diminuíram, o ladrão repetiu: “Eu disse ‘seu dinheiro ou sua vida’”. E Jack Benny respondeu: “Estou pensando! Estou pensando!”

As risadas voltaram e quase acabou o tempo do programa antes que elas acabassem. Um simples silêncio as tinha provocado enquanto Jack tentava desesperadamente decidir o que era mais importante para ele, o dinheiro ou a vida. Ele era sempre o perdedor em seus planos elabora-dos, assim como o coiote quando tenta capturar o Papa-léguas. As pessoas adoram quando somos derrotados por nossas próprias fraquezas.

Se o humor é um dos seus pontos fortes, você não precisa do meu conselho ou da minha ajuda. Mas, se não é, use-o moderadamente e com bom gosto. É maravilhoso quando o humor funciona. E é o oposto de maravilhoso quando falha.

Como apoio para isso, oradores experientes fazem, às vezes, um teste simples. Antes de se colocarem diante da plateia, eles pedem ao organizador do evento que conte uma piada na abertura. Dependendo da reação da plateia, o orador sabe se ela está receptiva a uma apresentação bem-humorada. Se a plateia não tiver a expectativa de rir, tentar fazer graça pode dar muito errado. Você precisa ser capaz de interpretar o estado de espírito do seu público. É melhor não tentar fazê-lo rir do que tentar e ficar de mãos abanando.

Quando os ouvintes estão prontos para rir ocorre uma mudança básica na forma como eles veem o mundo. Coisas agradáveis ainda são vistas de modo positivo, mas mesmo coisas normalmente desagradáveis provocam risadas. Isso mostra um ponto fundamental do humor. Coisas dolorosas contadas de modo divertido são uma grande fonte de risadas, mas desde que se tenha alguns cuidados. Por exemplo, você pode fazer graça com outras pessoas, mas nunca de forma cruel. A regra simples para isso é não tentar rir de características que as pessoas não podem controlar ou mudar. Você pode fazer uma piada sobre alguém que não saiba estacionar um automóvel, mas não sobre alguém que foi atropelado por um carro.

A única exceção para isso é se a pessoa atropelada for *você*. Você é sempre

um alvo válido para seu próprio humor. Assim, para quebrar o gelo e se tornar um orador bem-vindo, nada melhor do que fazer piada consigo mesmo. Ridicularizar a si mesmo é uma técnica segura, porque você se humaniza perante a plateia e não se arrisca a ofender nenhum dos seus ouvintes. Quanto mais você debochar de si mesmo, mais poderá rir de outras coisas, incluindo outras pessoas. Então, uma regra excelente para se seguir é: ria primeiro de si mesmo antes de ten-tar rir de qualquer outra coisa. Entremeie piadas sobre você mesmo em qualquer parte bem-humorada do seu discurso.

Essas são regras gerais, e o tipo específico de humor que você deve usar dependerá do seu estilo de oratória. Você se sente mais confortável com ironias sutis e sorrisos ou prefere buscar grandes gargalhadas? Ou, se você é como muitas pessoas, talvez ainda não saiba qual tipo de humor combina melhor com seu estilo pessoal. Então, vamos olhar rapidamente os diferentes tipos de humor. Como você vai ver, eles são muitos. Alguns poderão não parecer muito engraçados para você, enquanto outros terão o apelo oposto. Enquanto lê esta parte, observe quais categorias de humor parecem combinar melhor com sua persona-lidade. Sinta-se também à vontade para rir, porque sua própria risada é provavelmente o melhor termômetro do tipo de humor certo para você.

Uma das ferramentas mais poderosas da oratória engraçada é a anedota. Para definir com exatidão o que é uma anedota, precisamos con-trastá-la com sua parente próxima, a piada. Piada é uma narrativa breve com um desfecho inesperado e engraçado. Anedota também é uma narrativa, mas geralmente não é tão curta quanto a piada. Além disso, o conteúdo engraçado da anedota, em geral, não é guardado apenas para o final. Uma anedota pode ser engraçada desde o começo, ou pode não ser engraçada, se assim quiser quem a está contando. Mas o poder de uma piada depende de não sabermos qual é a graça até a hora do desfecho. Para muitas pessoas, a simples ideia de uma corrida de patos já é engraçada, mas nós deixamos a conclusão engraçada para o final.

A maior flexibilidade da anedota, em oposição à piada, é o que a torna um recurso tão valioso. No final de sua vida, Mark Twain foi obrigado, por pressões financeiras, a embarcar em turnês de palestras por todo o mundo. Nessas palestras ele contava as mesmas piadas diversas vezes – e, espantosamente, o resultado era sempre o mesmo. Suas plateias enlouqueciam de tanto rir. As pessoas que ouviram as palestras de Twain contaram que alguns dos ouvintes pareciam sentir dor de tanto que riam. Até certo ponto, as anedotas de Twain tinham esse efeito simplesmente porque eram engraçadas. Mas o mais importante é que ele era capaz de encurtar ou prolongar as anedotas, ou fazer-

lhes outros ajustes, baseado na sua compreensão da plateia. Isso não é possível com uma piada, na qual começo, meio e fim são predeterminados. Com isso em mente, oradores eficientes têm um estoque de anedotas, casos informativos e narrativas inspiradoras. Além disso, eles sabem como empre-gar esses recursos para obter o máximo efeito. Eles sabem ler a mente coletiva de sua plateia baseados na reação que uma anedota provoca, e também sabem como ajustar a narrativa baseados nessa reação.

Na categoria geral da anedota, um orador pode escolher dentre diversas subcategorias. Por exemplo, se você se sente mais à vontade com um estilo informal, pode usar o que chamamos de aparte. Trata-se de um comentário aparentemente casual, feito a partir de uma passagem do discurso – um comentário que ganha força por parecer espontâneo e não planejado. Abraham Lincoln, de acordo com muitos relatos, era um mestre do aparte. Com frequência Lincoln pausava sua apresentação em algum ponto crucial e começava a seguir em outra direção – normal-mente após falar “isso me lembra de uma história”. O aparte é ótimo para atrair a atenção. Ele funciona melhor quando você sente que a concentração da plateia está diminuindo. Quando seus ouvintes estiverem lutando para acompanhar seu raciocínio, eles reagirão a um aparte engraçado da mesma forma que um corredor de maratona reage a um copo de água. Com o aparte você revigora o público antes de voltar ao tópico principal. E se for feito de forma correta, o aparte se encaixará com perfeição no corpo do seu discurso. Você pode até fingir surpresa, principalmente se passou horas praticando em segredo no seu quarto de hotel.

Uma das subcategorias mais úteis da anedota é a da mancada. Você conta a história de algum erro ridículo que cometeu. Ao fazê-lo, você con-quista não apenas o afeto e a simpatia da plateia, mas também sua admiração. Eles gostam de você porque é um ser humano falível, eles sentem pena porque você cometeu um erro compreensível, e admiram você porque foi capaz de admitir o próprio erro.

Vamos estudar um pouco mais a fundo a mancada, porque com alguns ajustes você poderá torná-la muito eficaz. Houve um tempo em que as pessoas riam muito dos grandes disparates. Acreditava-se que um pouco de dor e crueldade era essencial ao humor. Uma mancada que causasse o incêndio de uma casa ou o naufrágio de um navio faria as pessoas rolarem no chão de tanto rir. Mas uma mancada moderna funciona de modo diferente. Quem já assistiu ao seriado de tevê *Seinfeld* sabe que o que funciona, hoje, é basear sua mancada em uma premissa o mais despretensiosa possível. Nós achamos que é muito mais

engraçado perder a tampa do tubo de creme dental do que escorregar em uma casca de banana na frente da rainha da Inglaterra. Também é muito mais fácil encontrar histórias despretensiosas no nosso dia a dia. Então, pense um pouco nas pequenas coisas da sua vida que deram errado, e veja se consegue transformá-las em anedotas ao estilo de *Seinfeld*. Como o próprio Jerry Seinfeld disse, sua série de tevê devia ser sobre *nada*. Na verdade, era uma série em que o que acontecia era o mais próximo possível do nada, e era isso que a tornava engraçada. Tendo esse conceito em mente você poderá encontrar muito material engraçado nas coisas que lhe acontecem todos os dias.

Espero que tudo isso faça sentido para você. Espero até que você ache graça nisso. Mas vamos encarar uma possibilidade desagradável. Suponha que você esteja na frente de uma plateia, contou anedotas, saiu pelo caminho dos apartes e falou sobre perder a tampa do tubo de creme dental – e nada disso funcionou. Simplesmente não teve graça. Você sabe e eles sabem. Se isso acontecer, parabéns, porque você conseguiu entrar em um dos terrenos mais férteis do humor contemporâneo. Pense nisto: o programa de entrevistas é uma das criações mais originais da cultura popular. Ele nasceu com a introdução da televisão, e continua, até hoje, a mudar e se desenvolver. Mas, durante toda sua existência, uma piada específica foi utilizada e reutilizada por todos os apresentadores dos pro-gramas de entrevista, incluindo Jay Leno e David Letterman. Trata-se, simplesmente, da piada sobre as piadas que não são engraçadas. De Steve

Allen, na década de 1950, a Conan O’Brien no século XXI, comediantes construíram carreiras reagindo à *incapacidade* das plateias em rir. Ao fazer uma careta toda vez que uma piada não dá certo, um comediante está repetindo a mesma piada várias vezes. Podemos chamar essa piada de recuperação. Se você a fizer corretamente, ela será engraçada. Então, aprenda a explorar sua vulnerabilidade em vez de escondê-la. Aprenda a tornar engraçada a falta de graça do seu material. Todo orador deveria tentar aprender esse aspecto básico do humor contemporâneo.

O humor tem muitos recursos. Talvez você nunca tenha parado para analisá-los – você apenas ria quando achava que algo era engraçado. Mas conseguindo enxergar as categorias do humor e compreendendo quais são mais próximas do seu estilo pessoal, você aumentará sua capacidade de fazer os outros rirem.

Contudo, esse é outro caso de “boa e má notícia” – que você sabe como é engraçado. A boa notícia é que você pode aprender a reconhecer as categorias do material humorístico e formar um arsenal de coisas engraçadas. A má notícia é

que você pode ter o material mais engraçado do mundo, mas ainda tem que saber apresentá-lo eficientemente.

A boa apresentação depende da sua capacidade de lidar com material cômico da melhor forma possível. Quantas vezes você ouviu uma pessoa contar uma anedota longa, complicada, para engolir o final e arruinar a história? A mesma coisa pode acontecer com uma piada curta ou até mesmo com uma tirada. Piadas e anedotas são apenas a matéria-prima. Elas precisam ser trabalhadas para se encaixarem com perfeição na sua fala. E, o mais importante, elas têm que ser pertinentes ao sen-tido geral da sua apresentação. Seu humor não pode ser um fim em si mesmo. Ele tem que reforçar o motivo pelo qual você está na frente da plateia, e sua apresentação tem que mostrar que compreende isso.

Oradores eficazes não contam piadas apenas para conseguir risadas. Eles utilizam o humor para ilustrar sua mensagem. É provável que você tenha sido convidado para informar e instruir uma plateia. Você também deseja entretê-los, porque, ao fazê-lo, terá mais sucesso na sua tarefa principal. Um uso criterioso do humor na sua fala manterá o público do seu lado. Mas quanto humor uma plateia pode absorver em uma palestra? Quantas piadas ou anedotas as pessoas conseguem ouvir antes que o humor se torne contraproducente? Essa pergunta não tem uma resposta simples porque tudo depende do seu desempenho.

Para apresentar bem material humorístico, você precisa praticá-lo e aperfeiçoá-lo. Depois que você encontrou um conteúdo que parece pro-missor, o próximo passo é trabalhá-lo na sua cabeça. Isso não significa que você tenha que analisá-lo intelectualmente – na verdade, fazer isso é a forma mais rápida de destruir qualquer energia cômica. Em vez disso, aprenda a ouvi-lo dentro da sua cabeça. Depois, assim como deve fazer com todo seu material de oratória, pratique a apresentação em voz alta, para si mesmo e seus amigos. Você aprenderá algo novo em cada repetição.

Mark Twain disse: “Uma história engraçada pode, às vezes, ser um trabalho artístico elevado e delicado, desde que seja um artista a contá-la. Mas a arte não é absolutamente necessária para se contar uma história cômica. Na verdade, qualquer um pode fazê-lo”. Isso é verdade, mas até mesmo contar uma piada simples requer certa habilidade. Ritmo, entonação e pausas são elementos críticos que podem fazer o humor decolar ou afundar, e dominá-los em uma história específica exige tentativa e erro. Então, não arrisque seu humor diante de uma plateia cheia antes de ter certeza de que conseguirá apresentá-lo bem, baseado em numerosos ensaios. Depois que você tiver testado com sucesso seu material cômico em uma apresentação, use-o novamente, com a maior

frequência possível, e varie a ênfase dada aos elementos.

Tenha consciência da relação crítica entre a cadência e o efeito cômico. Cadência é, em essência, a distância entre as várias partes de uma história ou piada. É o tempo entre o estabelecimento da situação e sua conclusão cômica. Para aprender isso, observe como os profissionais criam o ritmo certo entre começo, meio e fim de uma piada. Perceba como o tipo de plateia pode influenciar a cadência da história. Ouvintes mais jovens e cheios de energia podem querer um ritmo mais rápido do que uma multidão da terceira idade. Assim, sua cadência deve variar conforme você fala para uma turma de estudantes de faculdade ou um grupo de aposentados.

Quanto mais você souber sobre o seu público, mais afinado pode ser o seu humor. Então, descubra tudo que puder sobre composição demográfica, interesses, inclinações políticas, times favoritos – absolutamente tudo que conseguir. Cada grupo ou organização tem sua própria história, que pode ser estudada. Procedimentos, rituais e indivíduos específicos podem ser solo fértil para o humor. Converse com os organizadores do evento e membros antigos da organização. Depois, pense na natureza do evento. Uma cerimônia de premiação, por exemplo, com o objetivo sério de reconhecer aqueles que tiveram grandes realizações, pode não ser o melhor evento para a utilização de humor. Uma apresentação técnica talvez não seja assunto para piadas, mas pode ser que a plateia precise de algumas risadas exatamente por causa da natureza árida do assunto. Com prática e experiência você aprenderá a avaliar corretamente cada área, e como resultado sua estatura de orador irá crescer.

Algumas pessoas dizem: “Eu nunca conseguiria usar humor no meu discurso; eu não fico à vontade com isso”. Mas qualquer pessoa pode usar humor e todo orador deveria saber empregar essa poderosa técnica. Então, para encerrar, vamos rever alguns princípios básicos para se ter em mente.

Primeiro, certifique-se que a piada seja adequada à situação e engraçada para você. Se você achar que algo não é engraçado, não pode esperar que o público ache. Isso pode parecer tão básico que nem precisa ser mencionado, mas é impressionante quantos oradores ignoram essa premissa e acabam usando um material batido que nunca os faria rir, mas que parece seguro. Esse é um grande erro. Assim como um vendedor não deveria tentar vender um produto que não usaria, você não deve contar uma piada que não o faz rir.

Segundo, antes de empregar humor em um discurso, faça um teste com amigos ou um pequeno grupo de pessoas. Mesmo que sua experiência não dê certo de imediato, não desista rápido demais. O problema pode estar na

apresentação. Pode demorar algum tempo para você se sentir à vontade com uma história. Você deve usar humor em um discurso só depois de conseguir fazê-lo com tranquilidade e após testá-lo várias vezes.

Terceiro, tenha certeza que o humor está relacionado com o con-teúdo da sua apresentação. Humor não deve ser um fim em si mesmo.

Fazer sua plateia rir é uma coisa boa, mas não é a razão pela qual você está diante dela. Se não amarrar o humor com o assunto principal, o público pode até rir, mas vai ficar se perguntando o que você está querendo dizer.

Finalmente, tome cuidado para que o humor não domine sua identidade atrás do púlpito. Você quer ser conhecido como orador de alto impacto, não como comediante. O humor deve ser um dos muitos elementos com que você constrói suas apresentações. Se a sua personalidade de orador for dominada pelo elemento cômico, a plateia pode ter dificuldade para confiar em você quando abordar um assunto sério.

Muito já se pesquisou na tentativa de identificar exatamente o que faz as pessoas rirem. A pessoa que surgir com a resposta definitiva ganhará uma fortuna. Mas você não precisa ser um filósofo do humor para usá-lo em suas apresentações, e quando você conseguir empregá-lo com eficiência verá que não existe recurso mais poderoso para conquis-tar o público. O desafio é usar o humor de modo que, lembrando das piadas, a plateia lembre da sua mensagem.

Poucos discursos, tendo produzido um efeito elétrico na plateia, podem ser capturados na fotografia sem cor de uma transcrição impressa.

– ARCHIBALD PHILIP PRIMROSE

A liberdade não funciona tão bem na prática quanto nos discursos.

– WILL ROGERS

Discursos de posse devem evitar tudo que cheire a política partidária, preferências políticas, sexo, religião e opiniões desnecessariamente firmes. Apesar disso, deve haver um discurso: os discursos, na nossa cultura, são o vácuo que preenche um vácuo.

– JOHN KENNETH GALBRAITH

5

Histórias e autorrevelação – como conquistar atenção e respeito

Boa notícia! As informações deste capítulo podem transformar você, quase instantaneamente, de completo novato em profissional experiente. Assim, leia-o com atenção, pratique e comece a fazer acontecer o que aprendeu. Apenas por usar as técnicas e os recursos que receberá neste capítulo 5 você se tornará, imediatamente, um orador mais eficaz do que 99% das pessoas.

Para começar, vamos imaginar um jantar de aposentadoria em que dois diferentes convidados vão fazer um brinde ao homenageado. O primeiro brinde é feito pelo diretor financeiro da empresa. Ele diz: “Eu sempre admirei a sagacidade com que ele administrou seu fundo de aposentadoria. Ele otimizou as deduções fiscais ao máximo e sua conta cresceu consistentemente a cada ano fiscal”. Aplausos educados são ouvidos, e o diretor financeiro se senta.

Então, outro colega do aposentado começa seu brinde. Essa pessoa conhece o homenageado há muitos anos. Ele descreve o jogo em que seu melhor amigo marcou os únicos dois pontos de sua medíocre carreira no basquete. Ele conta que “faltavam poucos segundos para o jogo acabar; ele tinha a bola e o caminho livre até a cesta. Mas, então, algo muito esquisito aconteceu. Ele começou a cair, o que foi estranho, porque não havia ninguém perto dele. Pareceu que ele tinha tropeçado no próprio pé, ou algo assim. De qualquer modo, ele tinha que se livrar da bola antes de cair no chão, então ele a arremessou de qualquer jeito, e fez a cesta! – e foi assim que ele ganhou o apelido que, como vocês sabem, é Chuá”.

Os dois homens falaram sobre o mesmo assunto: seu amigo. Mas a abordagem do assunto foi feita de formas completamente diferentes. O tópico do primeiro brinde é difícil de visualizar ou dramatizar. O segundo pinta o quadro de um incidente específico, enriquece-o com humor e drama, e então o conecta ao presente como a origem do apelido do amigo. Nós ficamos sabendo algo

sobre o homem que está se aposentando, mas também ouvimos uma história vívida. Mais do que uma coisa está acontecendo. Neste capítulo vamos definir os diferentes elementos de um discurso eficaz, seja um brinde em uma pequena reunião para homenagear um aposentado, ou um discurso para uma grande assembleia de acionistas.

Em qualquer apresentação oral de grande impacto, certos elementos devem estar presentes. As únicas exceções são apresentações simples com PowerPoint ou reuniões informais no escritório. Em qualquer outra situação – sempre que você for convocado para ficar diante de uma plateia e falar por vinte, trinta minutos – você precisa empregar estes elementos.

Primeiro, você precisa comunicar com clareza a informação ou a mensagem da sua palestra. Você precisa fazer seus dados chegarem à plateia. Você deve ter um tema ou uma tese, e sua apresentação deve ser clara e convincente. É por isso que você está lá, de pé, em primeiro lugar. Ainda assim, em termos de impacto, esta é, na verdade, a parte menos importante do seu discurso. Ninguém vai se lembrar desse aspecto da sua palestra, a menos que os outros elementos sejam excelentes. As informações que você tem para passar são importantes, mas informação sem impacto some rapidamente da cabeça das pessoas. Então, continuemos para o próximo elemento essencial.

O elemento número dois é composto por histórias ou anedotas sobre pessoas *que não você*. No capítulo anterior discutimos como a plateia precisa rir – não apenas *quer*, mas *precisa* rir – e que também *precisa* ouvir histórias. Assim, se o que você faz é apenas lhe transmitir informações, não atenderá a uma das necessidades básicas dos seus ouvintes, e não fará bem seu trabalho de orador.

Que tipos de história você pode contar? A resposta a isso depende dos seus níveis de confiança e habilidade. Um orador realmente profissional faz com que cada apresentação seja uma experiência completa, física e emocionalmente. Isso significa que a plateia pensa e sente – e no que diz respeito ao sentimento, ela *ri e chora*.

Pense em alguns dos melhores oradores a que você já assistiu. Como você se sentia ao final da palestra? Imagino que você sentia como se tivesse atravessado todo o espectro das suas emoções, indo das risadas às lágrimas. Um bom apresentador consegue isso, e o uso eficaz de histórias é um bom recurso para evocar um amplo espectro de experiências do ouvinte. No capítulo passado falamos da habilidade de Abraham Lincoln para capturar sua plateia com uma história engraçada. Imagino que Lincoln fosse capaz de fazer a mesma coisa com narrativas de diferentes tipos. Também imagino que Lincoln era eficiente,

em parte, porque o objetivo primário das suas apresentações não era contar histórias. Suas plateias compareciam para ouvir debates ou discursos políticos. Elas apreciavam as histórias de Lincoln porque essas narrativas eram pontos de partida para demonstrar algo e, eventualmente, um alívio após trechos muito intensos.

Você pode utilizar uma ampla variedade de materiais em praticamente qualquer apresentação, e deve procurar tirar vantagem disso. Quando você apresentar um ponto que seja central à sua tese, veja se consegue ligá-lo a uma história. Sempre que fizer as pessoas *pensa-rem*, procure fazê-las imediatamente *sentirem*. Conforme sua confiança aumentar, você será capaz de levar seus espectadores a experimentar uma gama mais ampla de emoções. As pessoas efetivamente esperam isso de você enquanto orador, ainda que possam não sabê-lo conscientemente.

Certos tipos de história parecem funcionar sempre. E funcionam porque as pessoas conseguem se identificar com as situações e com os pensamentos e as emoções que as acompanham. Histórias sobre aviões e aeroportos são sempre boas. A maioria das pessoas gosta de viajar e acha o assunto estimulante. Mas os incômodos que acontecem nas via-gens aéreas são um bom contraponto à alegria. Histórias sobre família e crianças também são eficazes. Praticamente todo pai e toda mãe já fez uma longa viagem de carro com os filhos no banco de trás, de modo que esse é um cenário pronto para se usar. Se você quiser, por outro lado, contar uma história sobre a escalada do monte Everest, terá que gastar algum tempo descrevendo o cenário. Mas se quiser se conectar instantaneamente com a plateia, tudo o que precisará fazer é imitar seu filho dizendo “a gente já chegou?”

Independentemente do assunto ou do cenário, bons oradores nunca contam uma história só porque é boa. Ela tem que ser relevante para o tópico do discurso. Tem que ilustrar um ponto. Como disse Dale Carnegie, as histórias são a cobertura do bolo, não o bolo em si. Para ampliar essa metáfora, podemos dizer que as histórias são uma das duas camadas do bolo. A primeira camada, como você se lembra, é o conteú do informativo da sua apresentação, enquanto a segunda é com-posta pelas narrativas que você usar para ilustrar sua tese. Você também deve se lembrar que essas histórias devem ser sobre outra pessoa que não você. Isso porque o próximo elemento que vamos analisar é a autorrevelação – e como você pode usá-lo para tornar seu discurso em uma experiência completamente satisfatória para seus espectadores.

Embora a maioria das histórias seja compreendida como entretenimento, elas

também podem servir como um mecanismo para fazer a plateia pensar e refletir. E é exatamente assim que elas devem funcionar. O sucesso do seu discurso dependerá das mudanças internas que conseguir produzir nos seus espectadores. Nós já vimos como contar histórias sobre os outros pode ser um recurso valioso nesse aspecto. Mas falar sobre você – *revelar-se* e os desafios que já enfrentou – pode ser ainda mais essencial.

Contudo, isso precisa ser feito cuidadosamente. Lembre-se, o principal conselho da organização Dale Carnegie é que o assunto favorito de qualquer pessoa é ela mesma. Essa preocupação deve fazer parte das suas revelações. Suas experiências pessoais podem fornecer energia às suas apresentações, mas de alguma forma você deve procurar sempre relacioná-las à plateia.

No mundo de hoje foi elevado o limite de quanto as pessoas estão dispostas a revelar sobre si mesmas. Vivemos em uma sociedade que está acostumada à exposição pessoal nos *reality shows* e nas redes sociais.

Você não vai conseguir se conectar à plateia confessando que perdeu a tampa do creme dental. Já vimos como essa "confissão" pode funcionar enquanto anedota, mas estamos olhando para uma nova camada do bolo. É nela que você conquistará o afeto e o respeito da plateia, além do respeito dela pelo grau de risco que você está disposto a aceitar. Você conquista a confiança deles ao confiar-lhes uma parte de si mesmo.

O limite até onde você pode ir depende do seu próprio nível de con-forto, bem como do ambiente em que seu discurso transcorre. Se você está conduzindo um *workshop* sobre planejamento financeiro pessoal, pode funcionar uma revelação sobre a vez em que estourou o limite do seu cartão de crédito. Mas, provavelmente, esse não é o momento para falar de um problema de saúde ou de uma situação trágica na sua família. Ainda assim, essas questões podem ser perfeitamente adequadas para uma plateia que espera uma conexão emocional.

No *workshop* sobre planejamento financeiro pessoal, você pode dizer algo como: "Eu comecei a me perguntar se deveria procurar um cartão com taxa de juros mais baixa". Mas em um retiro de fim de semana cujo tema é transformação pessoal, ninguém vai querer ouvir falar de Visa ou American Express. Nesse caso, é mais oportuno dizer: "Eu comecei a me perguntar se estava desperdiçando minha vida em coisas sem importância". Você poderia até ir além, dizendo algo como: "Eu tive que assumir a responsabilidade pelo fracasso do meu casamento".

Uma declaração dessas, com a autorrevelação que traz, corre o risco de ofender alguns espectadores. Tal afirmação pode ser demais, em termos de

exigência emocional. Ao olhar tão intimamente para dentro de si mesmo, você está pedindo aos outros que façam o mesmo. Mas e se eles não pude-rem? Seus espectadores podem, simplesmente, se afastar de você. Por isso é sempre crucial que toda história autorreveladora tenha um final positivo. Você pode mergulhar tão fundo quanto quiser nos seus problemas pessoais, desde que mostre as mudanças positivas que deles resultaram.

Autorrevelação é a forma mais eficaz de atingir o coração dos seus espectadores, mas isso é diferente de atingir sua mente. Ao compartilhar suas experiências pessoais você estará mostrando que é um deles. Se analisar qualquer discurso eficiente, encontrará sempre uma história pessoal dentro dele. Pense no sincero discurso em louvor à memória da princesa Diana que fez seu irmão, o conde de Spencer. Com o mundo inteiro assistindo ao funeral de Diana, ele disse: “A última vez que a vi foi em Londres, no dia primeiro de julho, seu aniversário. Como era típico dela, Diana não estava comemorando seu dia com amigas, mas participava de um evento para angariar fundos para caridade. Ela era a brilhante convidada de honra, é claro, mas prefiro me lembrar dos dias que passei com ela em março, quando ela foi nos visitar, a mim e meus filhos, em nossa casa na África do Sul. Sinto orgulho do fato de que, exceto quando Diana participou de um evento público com o presidente Mandela, conseguimos cuidar para que os fotógrafos não tirassem uma única foto dela. Isso significou muito para Diana e para mim”.

Repare como o orador evoca o sentimento de momentos particulares em família, mesmo ao descrever uma das figuras mais públicas do mundo. Em poucas linhas conseguimos apreender uma noção dos sentimentos de Diana e de seu irmão. Esse é um pequeno trecho de uma fala bem mais extensa, mas sem ele o discurso seria muito menos eficiente.

A habilidade de criar uma conexão íntima com a plateia sempre foi uma característica dos grandes oradores. Para entender isso, e aprender a fazê-lo, você precisa compreender que um grande orador está sempre falando com uma única pessoa, não importa o tamanho da plateia. Pense em Franklin D. Roosevelt, que começou a fazer uma série de transmissões de rádio à nação pouco depois de sua primeira eleição como presidente. Isso aconteceu em 1933, durante o pior ano da Grande Depressão. O país precisava de liderança, mas com um toque de gentileza. Até mesmo o título que Roosevelt deu para seus programas de rádio – que se chamavam “conversas ao pé da lareira” – mostrava o gênio do presidente em dar uma escala humana a um grande empreendimento.

Em primeiro e mais importante lugar, Roosevelt visualizava sua plateia como

indivíduos, nunca uma massa de pessoas. Ele sabia que cada pessoa tinha uma experiência individual ao escutá-lo, de modo que procurava se dirigir a elas como se falasse com apenas uma de cada vez. Isso é absolutamente necessário se você quiser criar uma conexão pessoal. Você deve visualizar uma única pessoa que representará toda a plateia. Imagine uma história sobre a vida dessa pessoa. Quais são seus desafios e oportunidades? O que ela quer e precisa? Quanto mais específico você for sobre seu ouvinte, tanto mais conseguirá se conectar. Você sabe a cor dos seus olhos? Qual é sua roupa? Onde mora? Qual sua formação? E suas condições financeiras? Existem dezenas de questões desse tipo, e você deve saber as respostas de todas.

Diga para você mesmo que seu ouvinte imaginário é receptivo à sua mensagem. Trata-se de alguém simpático à sua causa e que veio até você para pedir ajuda. Não importa o tamanho da sua plateia – pode até ser uma plateia gerada por meios de comunicação, com milhares de pessoas –, fale para essa única pessoa. Com prática você aprenderá a transpor o rosto do seu protótipo para qualquer grupo de espectadores.

Roosevelt imaginava essa pessoa, às vezes, sentada com ele em uma varanda ou, melhor, ao redor de uma mesa de jantar. Essa visualização criava uma sensação de intimidade e confiança. Ainda que ele falasse em um microfone de rádio, o tom de sua voz e suas expressões faciais eram as de um amigo íntimo. Se franzir o rosto sua voz soará áspera e fria, mas um sorriso fará com que soe caloroso e acolhedor. O rosto do presidente se iluminava como se estivesse, de fato, sentado junto à lareira com seu ouvinte. As pessoas sentiam isso, o que criava uma forte ligação afetiva.

Enquanto falava, as mãos de Roosevelt moviam-se com gestos simples e naturais. A maioria das pessoas pensa que a boa comunicação depende da boca, mas essa é uma visão muito limitada. Um comunicador eficaz usa todo o corpo. Ao usar essas técnicas você cria um ambiente em que as emoções são transmitidas harmônica e naturalmente. Assim cria-se a base para o tipo de autorrevelação que é um elemento muito valioso da boa oratória. Seus espectadores devem sentir que conhecem você, quando terminar sua apresentação. Eles não precisam saber tudo de você – é sempre uma boa ideia deixar as pessoas usarem um pouco de imaginação –, mas muitos dos fatos essenciais devem ser comunica-dos. Onde você cresceu? Como era sua família quando você era criança? E como é sua família agora? Você é solteiro ou casado? Se tiver filhos, contar uma história sobre eles é uma ótima oportunidade para se conec-tar com todos os outros pais da plateia.

Acredito que você esteja vendo que usar histórias de modo eficiente é algo complexo. Você precisa ser intuitivo e racional ao mesmo tempo. Você precisa equilibrar emoções autênticas com as decisões corretas sobre como usá-las. Você tem que ser sincero, mas também esperto. Ao desper-tar suas próprias emoções enquanto orador, você espera evocar as mesmas emoções na plateia. Mas tudo isso deve acontecer dentro de determinadas diretrizes táticas. Estas são como a rede e as linhas em uma quadra de tênis. Elas são os limites que dão sentido ao conteúdo emocional do seu discurso. Sem a rede e as linhas, um ótimo saque no tênis nem é um saque. É só alguém batendo em uma bola. Da mesma forma, histórias emocionantes em um discurso precisam ter contexto e organização racionais.

Vamos analisar algumas das principais táticas que sempre devem ser empregadas, não importa o quão emocionalmente cativante sua apresentação possa ser. Em toda oratória, e em especial na narração de histórias, você está sempre fazendo escolhas. Estas são emocionais, mas você também toma decisões racionais, ao usar, por exemplo, uma palavra no lugar de outra. Essas decisões não são sempre fáceis, e muitos oradores acabam fazendo as escolhas erradas.

Quando é hora de escolher suas palavras, duas regras são essenciais. A primeira é a da economia. Isso significa usar o menor número de palavras para dizer o que você quer. Se há um tópico que você pode explicar com dez palavras, não use vinte. Nem mesmo doze. Na verdade, veja se consegue se expressar com oito. Qualquer coisa que contribua para formar pensamentos obscuros e retorcidos precisa ser eliminada. Às vezes o mais difícil é se livrar de frases de que você gosta, mas que não contribuem com o tema principal.

Provavelmente você ouviu esse mesmo conselho do seu professor do terceiro ano. Mas aqui está uma coisa que você não sabia, e da qual nunca deve se esquecer se deseja ser um orador de alto impacto: você precisa usar o menor número de palavras em uma oração porque terá que repetir uma variação dessa oração duas ou até três vezes. Essa é uma diferença básica entre a linguagem escrita e a falada. Quando você escreve um livro, suas palavras ficam fixas na página para os lei-tores lerem. Se eles não compreenderem exatamente o que você quis dizer, podem reler as palavras quantas vezes quiserem. Mas uma plateia ao vivo não tem essa opção. Suas palavras existem por um instante, e então desaparecem. Não há reprise na apresentação ao vivo. Então, seja uma descrição na história ou uma informação importante, você precisa encontrar uma forma de transmitir a mesma mensagem mais de uma vez. Você também precisa

fazê-lo do modo mais conciso e contundente possível. É por isso que é necessário usar o menor número de palavras possível em qualquer oração.

Mas isso é só o começo. Você deve não apenas usar o *menor número* possível de palavras, mas também as mais *simples* possíveis. Superestimar o vocabulário da sua plateia é um grande erro, porque você corre o risco de dispersar sua atenção imediatamente. Quando Ronald Reagan, conhecido como o Grande Comunicador, dirigiu-se a Mikhail Gorbachev, ele não disse: “Camarada secretário-geral, exijo neste momento que esse obstáculo geopolítico físico e metafórico seja removido”. Mas disse: “Sr. Gorbachev, derrube esse muro”. Memorize esse exemplo e você nunca terá problemas com o nível do seu vocabulário.

Sempre que você contar uma história ou compartilhar uma informação pessoal sobre si mesmo, certifique-se que a ligação com o tema central da palestra é explícita e que você não ofenderá nem uma única pessoa da plateia. Existem diversas razões para isso. É possível, por exemplo, que suas histórias sejam tão envolventes que os espectadores se esqueçam do real objetivo de sua apresentação. Ou, se as histórias não forem envolventes, é possível que a plateia simplesmente perca a con-centração. Assim, mantenha a ligação com seu tema através de ênfase e repetição nos momentos adequados. Quando Martin Luther King Jr. discursou no Memorial de Lincoln, ele repetiu uma oração: “Eu tenho um sonho”. Mesmo que não tenhamos certeza do que ele disse entre as repetições, nós sabemos que ele repetiu esse tema diversas vezes. Esse era um ponto básico, e ele garantiu que não fosse esquecido.

Outra coisa importante é o uso de acessórios sempre que tiver a oportunidade. Mostre algo para a plateia. Reproduza uma gravação breve ou projete uma imagem. Lembra-se da máxima “uma imagem vale por mil palavras”? Então dê algo para sua plateia além da experiência de apenas ouvir sua voz. Mesmo que não tenha nada para lhes mos-trar, você pode usar gestos e linguagem corporal para acrescentar uma dimensão visual à sua fala. Use energia física para mostrar como você mesmo está interessado no assunto. Não fique parado lá, na frente de todos. Que o seu discurso seja uma experiência visual, além de auditiva. Essa é a diferença entre ler um discurso e fazer uma apresentação.

Cuidado com seus “ahns” e “nés”. A maioria das pessoas não percebe como essas sílabas perdidas invadem sua comunicação oral, principalmente quando estão falando diante de uma plateia. “Ahn” e “né” são expressões de nervosismo. São formas inconscientes de ganhar tempo porque você não tem certeza do que vai dizer em seguida. Então, quanto mais preparado você estiver, menos nervoso

ficará, e menos terá que enrolar. Você deve sempre falar calorosamente, mas sua voz também deve transmitir concentração e firmeza. Oprah Winfrey é uma das melhores do mundo nesse aspecto. Ela sempre parece interessada e entusiasmada, mas concentrada e no controle. Isso faz com que a plateia se sinta da mesma forma.

Há tanto o que falar sobre como conquistar a plateia que este capítulo poderia se transformar em um livro inteiro. Nós falamos da necessidade de comunicar os temas básicos da sua palestra e também discutimos a importância de se criar uma conexão emocional com a plateia. Examinamos duas formas de fazer essa conexão: a primeira com histórias sobre outras pessoas; a segunda compartilhando informações sobre si mesmo. Esses são os recursos para ganhar o respeito e o afeto do seu público. Tam-bém discutimos táticas práticas para maximizar seu impacto, como escolher o vocabulário certo e empregar recursos visuais atraentes.

Mas todas essas técnicas são meios para se atingir um objetivo. Qualquer bom orador deseja mais do que apenas a atenção e o afeto da plateia. Um bom orador deseja inspirar *ação*. Vamos estudar como fazer isso no capítulo 6.

ESTUDO DE CASO: Eleanor Roosevelt

Trecho do discurso “Luta pelos Direitos Humanos”, de Eleanor Roosevelt, feito em 28 de setembro de 1948, em Paris, França:

> Esta noite eu venho para conversar com vocês sobre uma das ques-tões mais importantes do nosso tempo – a preservação da liberdade humana. Escolhi discutir este assunto aqui, na França, na Sorbonne, porque as raízes da liberdade humana se lançaram há muito tempo neste solo, e desde então aqui elas têm se alimentado. Aqui foi proclamada a *Declaração dos Direitos do Homem*, e aqui os grandes lemas da Revolução Francesa – liberdade, igualdade, fraternidade – incendia-ram a imaginação dos homens. Escolhi discutir este tema na Europa porque ela tem sido o cenário das grandes batalhas entre liberdade e tirania. Escolhi discutir este assunto nos primeiros dias da Assembleia Geral porque a questão da liberdade humana é decisiva para o acerto de diferenças políticas existentes e para o futuro das Nações Unidas.

O presidente Franklin Roosevelt era um magnífico orador, mas quando ficou debilitado demais para viajar pelo país levando sua men-sagem política, voltou-se para sua esposa, Eleanor, que falou em seu nome. Eleanor era extremamente inteligente e bem articulada, mas ela tinha um medo opressor de falar em público. Seu marido falara, em um discurso famoso, que “a única coisa de que devemos ter medo é o próprio medo”, e Eleanor apegou-se ao conselho. Ela

olhou seu medo nos olhos, conquistou-o e tornou-se a maior oradora de seu tempo.

Em seu livro *You Learn by Living* (Você aprende vivendo), Eleanor Roosevelt exortou seus leitores a não se acovardar diante dos perigos do mundo, mas a encará-los de cima para baixo, assim como ela fez com seu medo de falar em público: “Você ganha força, coragem e confiança em cada experiência em que realmente para e encara o medo de frente… Você deve fazer aquilo que acha que não consegue fazer”.

Aquilo que Eleanor Roosevelt achava que não conseguia fazer – falar em público – tornou-se uma das coisas que ela fazia melhor. Ela fez discursos em todo o mundo sobre uma variedade de tópicos.

SOBRE O DIA DA VITÓRIA

O dia pelo qual os povos do mundo rezaram chegou, afinal. Há muito agradecimento em nosso coração. A paz não chegou, contudo, como resultado do tipo de poder que conhecemos no passado, mas como resultado de uma nova descoberta que ainda não está totalmente compreendida, nem mesmo desenvolvida.

SOBRE OS DIREITOS CIVIS

Nós temos uma grande responsabilidade, nos Estados Unidos, porque oferecemos o melhor exemplo que talvez exista em todo mundo do fato de que se diferentes raças se conhecerem poderão conviver em paz.

SOBRE O ATAQUE A PEARL HARBOR

Boa noite, senhoras e senhores. Falo a vocês, esta noite, em um momento muito sério da nossa história. O Gabinete está reunido e os líderes do Congresso estão com o presidente. Representantes do Departamento de Estado, do Exército e da Marinha passaram a tarde com o presidente. Na verdade, o embaixador japonês conversava com o presidente no exato momento em que aviões japoneses bombardeavam nossos cidadãos no Havaí e nas Filipinas, e afundavam um de nossos cargueiros carregado de madeira a caminho do Havaí.

SOBRE ARTE

Acredito que todos temos consciência, agora, que a apreciação da beleza é algo de vital importância para nós, mas também temos cons-ciência do fato que somos uma nação jovem, e somos uma nação que ainda não conhece direito seu próprio gosto.

SOBRE PENSãO PARA OS IDOSOS

Acredito não precisar discutir os méritos da pensão para idosos com minha plateia. Já faz muitos anos desde o momento em que aceitamos o fato, creio, por todo o país, que é direito das pessoas idosas, após trabalharem duro por toda sua vida e, sem que tenham culpa, não puderem prover seu sustento na idade avançada, que sejam amparados nos últimos anos de sua vida.

As figuras públicas de nossos dias já não conseguem escrever seus próprios discursos e livros, e existem evidências de que também não consigam lê-los.

— Gore Vidal

Discursos de formatura foram inventados, em grande parte, porque existe a crença de que os formandos das faculdades não podem ser soltos no mundo sem que tenham sido devidamente sedados.

— G. B. Trudeau

A melhor forma de fazer parecer que você sabe do que está falando é saber do que está falando.

— Autor desconhecido

6

Motivando seus ouvintes a entrarem em ação

Um bom orador é como o capitão de um navio. O navio tem uma posição e um destino. O capitão está sempre ciente do destino e também da posição do seu barco em relação ao objetivo final. Pergunte a qualquer comandante de navio aonde está indo e ele sabe lhe dizer instantaneamente – e com uma frase.

Quantos oradores sabem fazer o mesmo? Muitos querem realizar várias coisas diferentes, ou pelo menos acham que querem. Como resultado, são incapazes de concentrar seus esforços, seu raciocínio e seu coração em qualquer coisa específica. Tudo isso leva a dúvidas e confusões, primeiro nos próprios oradores, depois na plateia. Eles não reconhecem como é essencial escolher um destino importante e depois navegar até ele. Mas se aprender a fazer isso, você poderá estabelecer e alcançar objetivos para cada uma das suas apresentações, até constituir uma lista de realizações, como orador, da qual poderá se orgulhar.

O estranho é que, às vezes, o problema do orador é exatamente oposto. Em vez de não saber para onde seu navio está indo, o barco está parado. Parece que o discurso ficou no estaleiro e que poderia permanecer lá até começar a se despedaçar pela ferrugem e falta de uso. O motor de um navio não é ligado até que ele tenha para onde ir. O mesmo acontece com uma apresentação oral. Por isso é tão importante que todo discurso tenha um destino que o orador deseje alcançar – um lugar onde a plateia se sentirá melhor do que onde estava antes da palestra. Se o apresentador não possuir um objetivo claro, sua fala nunca levantará âncora. Talvez os motores nunca sejam ligados e a plateia nunca conhecerá a emoção de navegar até o destino que emerge aos poucos durante a viagem.

Se alguém interrompesse você no meio de uma apresentação e lhe perguntasse qual o próximo destino – ou seja, para onde está indo sua palestra –, você saberia responder com uma frase simples, como o capitão na ponte de

comando de seu navio? Em caso negativo, talvez devesse refletir um pouco sobre isso. É claro que a hora para isso não é enquanto o discurso está em andamento. A melhor hora para essa reflexão é muito antes da apresentação, e se você tem uma programada para o futuro próximo, a hora é agora.

Quando você se imagina como orador, qual aspecto das suas apresentações você gostaria de reforçar? Transmitir suas ideias com mais clareza? Ou você quer tocar mais profundamente as emoções dos seus ouvintes? Mas antes de escolher sua resposta, deixe-me fazer uma pergunta ainda mais importante. Como orador, por que você deseja causar mais impacto intelectual ou emocional? Por que deseja ser um orador, em primeiro lugar? Desta vez, não é necessário responder, porque a resposta é óbvia. Você quer fazer seus ouvintes entrarem em ação. Você pretende que eles façam algo baseados no que ouviram. Você não deseja que eles digam: “Foi um discurso maravilhoso”. Você quer que eles digam: “Vamos lá!”

Um discurso é feito em público por apenas três razões básicas: para informar, entreter ou inspirar ação. Esta última é, de longe, a razão mais frequente, mais importante e mais desafiadora. Fazer com que seus ouvintes entrem em ação não é uma questão de sorte, nem é um talento que certos oradores têm e outros não. É uma habilidade que pode ser aprendida e dominada. Existem métodos inteligentes e claramente defi-nidos para se aprender essa habilidade, como você está para descobrir.

O primeiro passo é ganhar o interesse, a atenção e a confiança dos seus ouvintes. Já falamos disso nos capítulos anteriores. A menos que você alcance esses objetivos básicos – principalmente ganhar a con-fiança da plateia – os ouvintes podem não ter fé naquilo que você diz.

A melhor maneira de ganhar confiança é mostrar que você a merece. Em uma apresentação oral, isso significa mais do que apenas mostrar uma série de informações e números. A esse respeito, Dale Carnegie gostava de citar J. Pierpont Morgan, um dos homens mais ricos do mundo no começo do século XX. Morgan disse que, assim como o caráter é o elemento mais importante para se obter crédito de um banco, a percepção do seu caráter também é crucial para se obter a confiança da plateia. Você mesmo provavelmente já percebeu isso. Palestrantes fluentes e espirituosos não são tão eficientes quanto oradores menos brilhantes, mas mais sinceros.

Em uma turma de oratória da organização Dale Carnegie havia um estudante de aparência impressionante. Quando se levantava para falar ele demonstrava espantosa fluência de pensamento e linguagem. Mas, quando terminava, a

maioria do público simplesmente observava como ele era inteligente ou como sua aparência era notável. Ele causava uma boa impressão na superfície, mas apenas na superfície.

Na mesma turma havia uma mulher que trabalhava como consul-tora de seguros. Ela era baixa, às vezes gaguejava à procura de uma palavra e não se expressava elegantemente. Mas uma profunda sinceridade brilhava em seus olhos e vibrava em sua voz. As pessoas naturalmente prestavam atenção ao que ela dizia. Mesmo sem saberem por que, elas tinham fé nessa consultora, e por conta disso, estavam prontas para colocar em ação as ideias que ela apresentava.

Para um orador, sinceridade é qualidade que se sobrepõe a todas as outras. Sinceridade profunda e genuína é a primeira característica de todos os apresentadores dignos de confiança. Nenhuma plateia pode negar a veracidade das emoções que você sente em um nível profundo, e nenhuma plateia *pensaria* em negá-las. Pelo contrário, seus espectadores querem sentir o mesmo que você está sinceramente sentindo. Eles querem compartilhar suas experiências de vida durante os poucos momentos em que você está diante deles.

Para dar esse presente a uma plateia, você primeiro tem de dá-lo a si mesmo. Você precisa se abrir para seus sentimentos antes de poder oferecê-los aos outros. É normal que, em situações de alta carga emocional ou de estresse, as pessoas procurem formas de escapar ao desafio que o momento apresenta. Elas confiam no que pensam que devem sentir, em vez de manifestar aquilo que realmente trazem no coração. Se você con-seguir evitar essa armadilha e ser totalmente honesto consigo mesmo, irá descobrir um vasto estoque de sentimentos que poderá compartilhar com seus ouvintes. Sua sinceridade será óbvia, e sinceridade é a primeira e melhor forma de conquistar a confiança do seu público.

A essência disto é a capacidade de basear sua mensagem na sua experiência de vida. Se você apenas oferecer suas opiniões, as pessoas podem confrontá-las com as suas próprias. Se o seu discurso apenas relatar o que você ouviu ou repetir o que leu, terá sempre um jeito de produto de segunda mão. Mas aquilo que você viveu e sentiu pessoalmente será genuíno. A verdade do que você fala não é apenas uma opinião; é sua história, sua vida. E como você é a auto-ridade mundial nesse assunto, seu público não terá escolha a não ser acreditar em você.

Não é necessário que você esteja sozinho na hora de conquistar a confiança da plateia. Muitos oradores enfrentam dificuldades simples-mente porque não foram apresentados propriamente. A apresentação de uma ideia deve nos conduzir até o assunto de modo que queiramos ouvir sua discussão. A

apresentação de um orador deve nos conduzir até fatos relativos a ele; fatos que demonstrem a capacidade do orador para discutir um assunto em particular. Uma apresentação deveria “vender” tanto o assunto quanto o orador para a plateia. E deveria fazê-lo da forma mais enfática e econômica possível.

Isso é o que uma introdução deve fazer. Mas em noventa por cento das vezes não é o que acontece. Dale Carnegie testemunhou isso pessoalmente quando presenciou a apresentação do grande poeta irlandês William Butler Yeats, que iria ler sua própria poesia. Apenas três anos antes Yeats tinha recebido o Prêmio Nobel de Literatura, a maior distinção que um homem de letras pode receber. Ainda assim, nem dez por cento da plateia conhecia o prêmio ou a significância de Yeats na Literatura. Tudo isso deveria ter sido mencionado na apresentação. Isso teria que ser anunciado mesmo que nada mais fosse dito.

Mas o mestre de cerimônias ignorou completamente esses fatos. Ele preferiu divagar sobre seus próprios pensamentos a respeito de mitologia grega e poesia. Sem dúvida ele não tinha consciência que seu ego o forçava a tentar impressionar a plateia com seu conhecimento e sua importância. Na verdade ele era realmente importante, conhecido inter-nacionalmente como orador, e já fora ele próprio apresentado milhares de vezes. Dale Carnegie compreendeu exatamente o que estava acontecendo. A importância do apresentador fez com que ele fosse um fracasso total em destacar a importância de outra pessoa.

Se isso pode acontecer com um escritor que ganhou o Prêmio Nobel, como evitar que aconteça com você? Bem, é necessário um pouco de diplomacia. Então, com toda humildade possível, vá até a pessoa que o apresentará e forneça-lhe algumas informações. Suas sugestões serão muito apreciadas. Indique os tópicos que gostaria que fossem mencionados; tópicos que mostrem por que você está qualificado a falar desse assunto em particular. Esses são os fatos que a plateia deve saber e que conquistarão para você a atenção dela. É uma boa ideia escrever esses tópicos em um cartão, para que o apresentador possa se referir a eles da forma mais precisa possível.

Nós falamos da importância da sinceridade na conexão com a plateia. Outra qualidade – vamos chamá-la de *convicção* – é relacionada à sinceridade, mas é diferente. Para tornar essa distinção clara, Dale Carnegie gostava de contar a história a seguir.

À época em que Dale Carnegie conduzia cursos sobre oratória em Nova York, um dos grandes vendedores da cidade matriculou-se em uma turma. Durante um exercício, ele fez uma afirmação absurda, na qual disse ser capaz de fazer crescer

grama azul. Ele disse ter espalhado cinzas de madeira sobre um solo recém-arado, e que ali cresceu uma grama azul. Ele afirmou com convicção que as cinzas eram as únicas responsáveis pela grama azul.

Ao discutir a fala do vendedor, Dale Carnegie comentou que esse fenômeno, se verdadeiro, receberia instantaneamente um lugar na his-tória da botânica, e talvez na das ciências de forma geral. Ele até poderia render uma boa quantia de dinheiro para o orador – porque ninguém mais, vivo ou morto, fora capaz de realizar feito tão impressionante.

Dale Carnegie também observou, contudo, que a afirmação do vendedor era completamente inacreditável. Não havia necessidade nem de se per-der tempo para refutá-la, porque todo mundo já sabia qual era a verdade.

Mas o vendedor defendeu suas posições. E foi convicto em sua argumentação. Ele se empertigou e proclamou que era verdade o que dissera. Afinal, não tinha apresentado nenhuma teoria, mas sua experiência pessoal. Ele sabia do que estava falando. Ele deu mais informações e acrescentou evidências adicionais. Uma sinceridade ardente vibrava em sua voz.

Novamente, Dale Carnegie informou-lhe que não havia a mais remota possibilidade, no mundo, que ele estivesse dizendo a verdade, ou próximo da verdade. Imediatamente, ele se pôs de pé outra vez, e propôs que o Ministério da Agricultura resolvesse a questão. Ele estava disposto a apostar uma grande quantia de dinheiro no resultado da contenda.

Dale Carnegie notou, então, algo surpreendente. O vendedor tinha claramente conquistado diversos membros da turma. Espantado com sua credulidade, Carnegie perguntou-lhes por que tinham passado a acreditar na possibilidade da grama azul. Todos os alunos deram a mesma explicação. Eles tinham sido convencidos pela convicção do vendedor. Ele não poderia estar tão convicto e entusiasmado com algo se não fosse verdade.

O poder da convicção é incrível, principalmente para uma plateia que não conhece muito bem um tópico. Para o bem ou para o mal, poucas pessoas têm a capacidade de pensar racional e logicamente. Mas todos nós temos sentimentos e emoções, e todos nós podemos ser influencia-dos pelos sentimentos de um orador. Se este acredita firmemente em algo e o afirma com convicção suficiente, ainda que seja um absurdo, ele conquistará seguidores e discípulos. O orador ganhará a confiança dos ouvintes pela simples virtude de falar com muita confiança.

Uma vez que o obstáculo de ganhar a confiança for ultrapassado, começa o trabalho de traduzir isso em ação. É a hora de expor os fatos que informarão as

pessoas sobre os méritos do que você está apresentando. Esse é o cerne da sua palestra. É aqui que sua preparação se mostrará valiosa. Nesse momento você vai desejar saber muito mais sobre seu tópico do que será capaz de utilizar. A esse respeito, Dale Carnegie gostava de usar um exemplo da sequência de Lewis Carroll para *Alice no País das Maravilhas*, intitulada *Através do espelho*. Quando o Cavaleiro Branco, em *Através do espelho*, começa sua jornada, ele está preparado para qualquer contingência possível. Ele tem uma ratoeira, para o caso de ser importunado por ratos à noite. E carrega uma colmeia, para o caso de encontrar com um enxame perdido. Bem, se o Cavaleiro Branco tivesse preparado discursos com a mesma diligência, ele seria um campeão. Ele poderia ter superado qualquer resistência com uma avalanche de informações. Ele estaria mais do que pronto para qualquer objeção que pudesse surgir. Ele saberia seu assunto tão bem, e teria planejado sua apresentação tão perfeitamente, que nada além de sucesso seria possível.

Veja um exemplo de como isso funciona. O CEO de uma indústria percebeu que era necessário aumentar o preço de alguns dos seus produtos. Seus gerentes de vendas protestaram, dizendo que perderiam muitas vendas, e que os preços deveriam ser mantidos como estavam. Então, o CEO convocou uma reunião nacional. Ele se colocou diante da sua equipe de vendas com uma grande folha de papel presa à parede atrás dele.

O CEO pediu aos seus gerentes, um a um, que dissessem suas objeções ao aumento nos preços – e as objeções foram disparadas como que por uma metralhadora. E o CEO anotou todas na grande folha de papel. A manhã inteira passou dessa forma. Quando a reunião foi suspensa para o almoço, a lista contava pelo menos cem razões para a empresa não aumentar os preços. Todas as razões possíveis estavam ali, e para a maioria dos presentes a questão parecia definitivamente encerrada.

À tarde, contudo, o CEO refutou todas as objeções. Ele só pôde fazer isso porque tinha pensado em cada uma delas de antemão. Nada o surpreendeu. Ele estava totalmente preparado. Nada ficou ao acaso.

Mas, ainda que o preparo dele seja impressionante, o resultado não foi satisfatório para os objetivos deste capítulo. Uma reunião como essa, com toda a equipe de vendas, não deveria terminar com os vendedores apenas concordando com o CEO. Uma reunião de vendedores deveria terminar com todos os participantes plenos de um entusiasmo renovado. Eles precisam estar prontos não só para concordar, mas tam-bém para entrar em ação. E para fazer isso acontecer, refutar as objeções é um passo importante, mas não crítico. O passo

crítico é apelar aos motivos que fazem as pessoas agir.

Nós conseguimos entender isso em termos de causa e efeito. O mundo e tudo dentro dele não funcionam ao acaso, mas de acordo com leis imutáveis de causa e efeito. Tudo que já aconteceu ou que irá acontecer é efeito lógico e inevitável de algo que o precedeu. Também é a causa lógica de algo que irá se seguir. Então, qual é a primeira causa de toda ação? O que provoca todo ato consciente e deliberado que realizamos? A resposta é uma palavra: *desejo*.

Não são muitas as coisas que desejamos. A toda hora, de dia e de noite, nós somos influenciados por um número surpreendentemente pequeno de anseios. Assim, se você, enquanto orador, aprender quais são esses motivos e como apelar a eles com força suficiente, terá um poder extraordinário. O orador sábio procura fazer exatamente isso.

Suponha, por exemplo, que um pai descobre que seu filho adolescente tem fumado escondido. Naturalmente, esse pai pode ficar enfurecido. Talvez ele avise – ou até mesmo ameace – o filho que fumar vai lhe prejudicar a saúde.

O problema é que poucos adolescentes preocupam-se com a saúde. Eles estão mais ligados na aventura de quebrar uma regra do que nos receios relativos a consequências físicas de longo prazo. O que acontecerá, nessa situação? Provavelmente, nada de bom, porque o pai não foi perspicaz o suficiente para acionar um desejo que pudesse motivar o filho. Ao contrário, o pai usou apenas o desejo a que *ele próprio* reage.

O pai teria muito mais sucesso se conseguisse esquecer-se de seus próprios sentimentos e procurasse entender os do filho. Talvez o garoto queira ter sucesso no esporte, mas fumar faz com que seu fôlego acabe depois de uma corrida curta. Talvez ele queira fazer sucesso com as garotas. Talvez ele prefira gastar seu dinheiro em outra coisa que não cigarros. Todos esses desejos são afetados negativamente pelo fumo. E todos poderiam ter sido usados pelo pai para conseguir que o filho parasse de fumar. É uma questão de encontrar o ouvinte no ponto da vida em que está, em vez de no ponto em que gostaria que ele estivesse ou, ainda, onde você está.

Uma tática poderosa pode ser colocada em funcionamento aqui. Oradores de alto impacto sabem como chamar à ação colocando um desejo contra o outro. Se um adolescente quer fumar, precisamos imaginar o que ele deseja *ainda mais* do que isso. Então, podemos usar esse desejo para criar uma ligação. Sempre podemos usar certos desejos humanos básicos para moldar a conduta dos nossos ouvintes. Com-preender esses desejos universais e saber moldá-los é essencial para o sucesso de um orador. Precisamos, assim, conhecê-los com exatidão.

Um dos desejos mais fortes é o de ganho pessoal. Essa é a razão pela qual algumas centenas de milhões de pessoas saem da cama, todas as manhãs, duas ou três horas antes do que de outra forma sairiam. Mas, embora esse desejo seja poderoso, um motivo ainda mais forte é a auto-proteção. Para a maioria das pessoas ganhar dinheiro é uma aspiração, mas não perder dinheiro é uma necessidade absoluta. Para que sua ape-lação a esse motivo ganhe força, torne-a pessoal.

Retornando ao exemplo do fumo, citar estatísticas sobre doenças do pulmão no futuro não é a melhor tática. Em vez disso, mostre qual é o custo *hoje*. A proximidade temporal é mais importante que a seriedade da perda. Se o jovem é rejeitado para um encontro porque fuma, isso tem um impacto muito maior do que imaginar-se em um respirador artificial daqui a quarenta anos. Essa talvez seja uma característica infeliz da natureza humana, mas é verdadeira.

Vimos que o desejo de ganho pessoal é um forte motivador de ação, e também vimos que o medo da perda é ainda mais forte. Mas uma das grandes contribuições de Dale Carnegie foi a compreensão de que mesmo esses impulsos não são os mais fortes motivadores humanos. Eles empalidecem em comparação ao que Carnegie chamou de *orgulho*, que poderia ser expresso com mais exatidão como *o desejo de ser admirado.* De acordo com Dale Carnegie, o apelo ao orgulho, se feito com habilidade, tem uma força quase tão potente quanto a dinamite.

Pergunte-se por que está lendo este livro. Por que foi movido pelo desejo de causar uma impressão melhor em suas apresentações? Você cobiça o brilho da satisfação interna que vem com uma apresentação altamente eficaz? Você não sentirá um orgulho bastante compreensível no poder, na liderança e na distinção que um bom orador comanda?

Seres humanos são criaturas que anseiam por conforto e prazeres físicos. Mas a dimensão física desse anseio é relativamente superficial. Poucas pessoas compram um automóvel caro para mantê-lo na garagem e se sentar em seus bancos de couro. Elas querem passear com o carro para que sejam vistas nele. Por que o condicionamento físico se tornou uma obsessão de tantas pessoas? Milhões de pessoas não vão à academia para melhorar seu desempenho nos esportes. Elas o fazem para que fiquem bem na praia, na piscina ou mesmo na rua.

Nós usamos Abraham Lincoln como exemplo de grande orador público. Mas Lincoln também era um ser humano que passou a maior parte de sua vida à vista do público. Então, por que ele cultivou uma barba? Será que foi porque cansou

de se barbear? Ou foi porque ele se achava mais distinto quando se olhava no espelho pela manhã? Não – foi porque alguém lhe disse que a barba lhe conferiria mais autoridade aos olhos das pessoas. Ele teria maior credibilidade. Ele seria mais *admirado.*

Lincoln tinha 1,93 metro de altura. Era uma enormidade em uma época na qual a altura média de um homem alcançava cerca de 1,70 metro. Mesmo assim, Lincoln usava uma cartola que o fazia parecer ainda mais alto. Ele foi um grande homem, humilde em seu cerne, mas que queria se destacar em público e ser admirado. Esse é um elemento básico da natureza humana, e apelar a ele é a melhor forma de inspirar uma plateia a entrar em ação.

Então, enquanto se prepara para uma apresentação, faça-se estas perguntas: o que você pode oferecer aos seus ouvintes que fará com que sejam mais admirados pelas pessoas que são importantes para eles? Quem terá orgulho do vendedor quando ele atingir sua meta mensal? Quem escreverá uma carta para o diretor de recursos humanos quando uma disputa for resolvida com sucesso? Se parar para pensar, você sempre poderá encontrar uma plateia *externa* que a *sua própria* plateia quer agradar. Depois que determinar isso, mostre aos seus ouvintes exatamente que ações eles precisam realizar para obter o reconhecimento que desejam. Se você fizer bem a sua parte, pode ficar tranquilo que eles realizarão essas ações. Se você ligar essas ações aos temas básicos do seu discurso, sua apresentação será um grande sucesso.

Para encerrar, vamos rever o que abrangemos neste capítulo fundamental. Primeiro, vimos que falar em público não é um simples exercício de retórica. Talvez fosse no tempo dos antigos gregos, mas hoje falar não é um fim em si mesmo. E não é apenas o que passa na cabeça das pessoas enquanto estão sentadas lá, ouvindo você. Também não é o que elas sentem no coração. Mas é sobre o que acontece quando elas se levantam e recomeçam a andar. Como orador, você quer que elas andem na direção que *você* apontou.

Depois, vimos que você pode usar certos princípios e recursos bási-cos para alcançar esse objetivo. Vimos a importância de se conectar com o que os ouvintes realmente querem, e não com aquilo que pensamos que eles devam querer. Essas motivações talvez não sejam tão elevadas quanto você gostaria, mas é necessário ir de encontro às pessoas onde elas estão, para poder levá-las aonde você acha que deveriam estar. Grandes oradores sempre compreenderam esse mecanismo e o usaram em seu próprio benefício. Apenas oradores medíocres lutam contra as realidades da natureza humana.

Em terceiro lugar discutimos a importância de se conquistar a con-fiança da

plateia. Conquiste-a mostrando que a merece – com sinceridade, sendo devidamente apresentado, tendo a qualificação necessária para falar daquele assunto, compartilhando informações e o que sua própria experiência lhe ensinou. Também vimos que convicção pode ser uma ferramenta potente no estabelecimento de confiança, mesmo quando estiver diante de um público cético.

Então, reúna tantos fatos quanto possível para apoiar suas afirmações. Esteja preparado para qualquer objeção possível. Quanto melhor estiver preparado para objeções, menor será a probabilidade de ter que lidar com elas. Esse é um fato misterioso sobre falar em público, mas verdadeiro.

Finalmente, o mais importante: conecte-se com o desejo de ganho pessoal, a necessidade de autoproteção e o orgulho que as pessoas sen-tem quando são admiradas pelos outros.

Falar em público é a arte de diluir uma ideia de dois minutos em um vocabulário de duas horas.

— Evan Esar

O que este país precisa é mais liberdade de expressão que valha a pena ouvir.

— Hansell B. Duckett

Existem duas coisas mais difíceis do que fazer um discurso após o jantar: escalar um muro inclinado na sua direção e beijar uma garota inclinada para longe de você.

— Winston Churchill

7

Ganhar no primeiro minuto: causando uma impressão positiva

Pergunte a qualquer orador profissional qual a lição mais valiosa que aprendeu e você sempre ouvirá a mesma resposta: “Você precisa começar rápido, com uma abertura dinâmica que capture a atenção da plateia logo de início”.

Para fazer isso acontecer, grandes oradores sabem, de antemão, as palavras exatas que usarão na abertura e no encerramento de suas palestras. E o iniciante, sabe? Dificilmente, o que é um grande erro. Ganhar no primeiro minuto de um discurso leva tempo, requer reflexão e demanda força de vontade. Então, não opte pelo caminho mais fácil. Obrigue-se a analisar cuidadosa e claramente o que você vai dizer em frente do seu público. Saiba exatamente qual impressão quer causar. Então pense nas palavras que lhe permitirão causar essa impressão o mais rapidamente possível.

Desde o tempo dos antigos gregos as apresentações orais se dividem em três seções: introdução, corpo e conclusão. Mas o que acontece nessas três seções mudou dramaticamente. Nos tempos antigos os oradores eram portadores de notícias e animadores do público. A introdução era como um passeio no campo. As pessoas não tinham pressa para chegar ao fim do discurso porque não havia muitas outras formas de entretenimento.

Hoje parece não existir nada *além* de diversão. O mundo foi reformado por televisão, internet e telefones celulares. Mais inovações surgiram nos últimos cem anos do que desde o início dos tempos. Para você, orador, isso significa a necessidade de se sintonizar com o ritmo impaciente da nossa época. Se você vai fazer uma introdução, ela deve ser curta e chamativa como o *banner* de um site. Isso é quanto uma plateia moderna consegue aguentar sentada. Você precisa prender a atenção dela imediatamente. Quando tiver feito isso você pode prosseguir com sua palestra – mas *somente* depois de fazer isso.

Martin Luther King Jr. foi um dos maiores oradores do século XX. Ele sabia

como tocar instantaneamente suas plateias. Leia a abertura de seu famoso discurso “Eu tenho um sonho”:

“Há dez décadas um grande americano, em cuja sombra simbólica estamos hoje, assinou a Proclamação de Emancipação. Esse decreto importantíssimo surgiu como um grande farol de esperança para milhões de escravos que ardiam nas chamas da injustiça.

“Mas, cem anos depois, os escravos ainda não estão livres”. Ninguém consegue ignorar uma abertura dessas. Ninguém conse gue ouvir a cadência altissonante dessas sentenças e continuar pensando em seu telefone celular ou iPod. Isso não quer dizer que você tem que se tornar Martin Luther King Jr. para ser um orador eficaz, mas você deve, com certeza, se lembrar desse exemplo. Assim, conseguirá evitar os erros mais comuns cometidos por tantos oradores, todos os dias.

Oradores medíocres geralmente abrem suas palestras de duas maneiras – ambas erradas. O primeiro erro é abrir com uma história engraçada. Como já dedicamos um capítulo inteiro ao humor, você sabe que esse é um elemento importante de um discurso bem-sucedido. Mas isso não significa que a primeira coisa que as pessoas devam ouvir seja uma piada. É verdade que uma figura pública bem conhecida, com reputação intimidadora, pode querer quebrar o gelo com uma piada. Mas, se você não for o Donald Trump, sua preocupação imediata não deve ser deixar as pessoas à vontade. Sua preocupação deve ser conseguir toda a atenção e o respeito integral do público. Quando tiver conseguido isso, pode pensar em aliviar o clima. Lembre-se, um bom discurso é como uma refeição suntuosa. Humor é a sobremesa, não o prato principal. Não o sirva muito cedo porque você acha que é uma forma rápida de conquistar a plateia. É, na verdade, um jeito rápido de perdê-la.

Começar com humor é um modo de tentar fazer a plateia passar para o seu lado sem ter feito por merecer esse privilégio. É uma expressão de insegurança, assim como o outro erro mais comum de abertura. Pode parecer difícil de acreditar, mas muitos oradores começam se desculpando por estarem fazendo um discurso! Eles dizem coisas como: “Eu não sou um orador muito elegante… na verdade não me preparei para esta palestra… não tenho certeza de realmente ter algo a dizer” e uma dúzia de variações desse tema.

De novo, o que está por trás disso é insegurança. O sujeito está con-vencido que o público irá criticá-lo, então tenta ganhar dele criticando a si mesmo primeiro. Não faça isso! Se você não está preparado, alguns ouvintes vão perceber logo e sem a sua ajuda. Outros não vão reparar – então, por que chamar

a atenção deles para o fato? Uma coisa é certa: ninguém quer ouvir suas desculpas antecipadas.

No momento em que se apresenta diante da plateia você tem sua atenção, mas por um tempo muito curto. Você tem um período de tole-rância de cinco segundos, mas precisa estender isso para, pelo menos, cinco minutos. Se conseguir, terá conquistado a plateia e pode continuar para o corpo da palestra. Mas se perder seu público no começo, será extremamente difícil reconquistá-lo. Então, comece com algo interessante no seu primeiro minuto. Não no segundo, nem no terceiro. No *primeiro*!

Como você deve fazer isso? Pode parecer algo difícil de realizar, mas existem orientações claras para você seguir.

Veja abaixo uma abertura que foi usada por um dos alunos do curso de oratória Dale Carnegie. Será que ela ganha sua atenção imediatamente?

“Oitenta e dois anos atrás, nesta mesma época do ano, foi publicada em Londres uma pequena história que estava destinada a se tornar imortal. Muitas pessoas a chamaram de ‘o maior livrinho do mundo’. Quando ela surgiu, amigos que se encontravam na rua perguntavam: ‘Você já leu?’ E a resposta era sempre ‘Li, Deus o abençoe, li sim’.

“No primeiro dia em que ela foi publicada foram vendidas mil cópias. Desde então, houve inúmeras edições em dezenas de línguas.

O manuscrito original foi vendido por uma quantia fabulosa, e agora repousa entre outros tesouros em uma biblioteca particular.”

Você considera essa abertura bem-sucedida? Ela prende sua atenção? A maioria dos leitores pensa que sim, e a razão é simples e pode ser expressa em uma palavra: *curiosidade*. Essa abertura funciona porque ela faz uma pergunta e então cria suspense sobre qual vai ser a resposta. O orador não está sugerindo que o destino do mundo está em jogo, mas como ele fica mencionando o fabuloso sucesso desse livro, você não consegue deixar de ficar imaginando que obra é essa. Mas ele não lhe conta, preferindo estender o suspense. Finalmente, depois de elevar ainda mais a curiosidade, ele revela que o livro é *Um conto de Natal*, de Charles Dickens. A essa altura, o trabalho da abertura já está feito. Ele manteve a atenção da plateia pelos primeiros cinco minutos, e agora ela está pronta para receber o resto do discurso.

Curiosidade é a chave. Nas palavras de Dale Carnegie: “Quem não é suscetível à curiosidade? Já vi pássaros no parque passarem voando para me observar por pura curiosidade. Conheço um caçador nos Alpes que fica engatinhando coberto por um lençol para atrair renas. Dessa forma ele atrai sua

curiosidade. Cães são curiosos, assim como gatos e todo tipo de animal, incluindo o bastante conhecido *Homo sapiens*".

Quando você desperta o interesse da sua plateia desde o primeiro minuto, você ganha sua atenção por pelo menos uma hora. A razão disso está na base da natureza humana. As pessoas são as criaturas mais insaciavelmente curiosas da terra. Mas, para engajar essa curiosidade natural, os oradores devem saber duas coisas sobre seus ouvintes: primeiro, qual é o atual nível de interesse da plateia naquele tópico? Segundo, que valor o orador pode anexar ao assunto que interesse tanto ao público a ponto de fazê-lo entrar em ação?

Permita-me ilustrar isso com um exemplo extremamente hipotético. Suponha que você está falando para a câmara de comércio de uma associação regional. Suponha que você comece seu discurso com algo como: "Senhoras e senhores, antes de começar minha palestra, tenho um importante anúncio a fazer. Acabei de saber que um filantropo muito rico está dando cheques de cinco mil dólares para os cem primeiros empreendedores que pedirem. Se alguém quiser saber como encontrar esse filantropo, pergunte-me que lhe darei o endereço com prazer". Obviamente, todos os presentes iriam imediatamente pedir o endereço; as pessoas são inerentemente interessadas em dinheiro. Elas são inerentemente curiosas sobre como ganhar dinheiro sem esforço. Elas têm um interesse forte e atávico naquilo que você acabou de lhes contar.

Mas agora suponha que você lhes tivesse dito algo muito diferente antes de mencionar o filantropo generoso. Suponha que você tivesse dito: "A riqueza depende de se ter um vocabulário excelente. Recomendo, assim, que todos você comprem dicionários e aprendam vinte palavras novas por semana". Como você não estabeleceu uma ligação clara entre o desejo atávico por riqueza e a ideia de que ela depende de se aprender novas palavras, você provavelmente não vai ser atropelado pela multidão que corre para a livraria mais próxima. Para que isso acontecesse você precisaria tornar mais explícita a relação entre o que disse e o interesse deles. Se, por exemplo, você oferecer um substancial prêmio em dinheiro para quem passar por um teste de vocabulário, verá imediatamente um bocado de gente tentando aprender a definição de palavras como *prestidigitador.*

Outro exemplo. Um estudante abriu sua apresentação perguntando: "Vocês sabem que a escravidão existe, hoje, em dezessete países?" Isso não apenas provocou a curiosidade da plateia como chocou seus ouvintes. Escravidão? Hoje? Dezessete países? Isso parece inacreditável. Que países? Onde ficam?

Sempre é possível provocar a curiosidade começando com um efeito e fazendo as pessoas quererem ouvir a causa. Outro estudante começou sua

palestra com esta surpreendente declaração: “Um membro da nossa assembleia estadual recentemente apresentou um projeto de lei proibindo que girinos se tornassem sapos a menos de três quilômetros de qualquer escola”.

Você sorri. O orador está contando uma piada? Que absurdo. Isso aconteceu mesmo? Sim, aconteceu – e então o orador explica como foi.

Um artigo da revista *Fortune* sobre empregos e carreiras provocou curiosidade com a pergunta “As pessoas no seu trabalho parecem menos entusiasmadas do que eram?” Com onze palavras o autor declara o assunto do artigo e provoca a curiosidade dos leitores sobre por que as pessoas perderam o entusiasmo. Todo aspirante a orador deveria estudar as técnicas que jornalistas usam para captar o interesse do leitor. Você pode aprender muito mais assim do que estudando coleções de discursos impressos.

Em um capítulo anterior nós discutimos a importância do uso de histórias nas suas apresentações. Embora narrativas ostensivamente engraçadas não sejam uma boa forma de começar, outros tipos de his-tória podem ser muito eficientes. Desde a Antiguidade os contadores de histórias têm entretido, educado e inspirado seus ouvintes. Trovadores cantavam baladas ou recitavam poemas e sagas de heróis. Nós continuamos querendo e precisando ouvir histórias. Nós compramos livros e revistas, vamos ao teatro e ao cinema, ouvimos rádio e assistimos a tevê. Não ignore essa necessidade tão humana. Use-a em seu favor. Aberturas exóticas, no estilo de diário de viagem, são quase infalíveis. Elas têm movimento e a plateia as acompanha. Pura e simplesmente, os ouvintes querem saber o que acontece em seguida.

Que tal esta abertura, que é aventureira de uma forma diferente: “Quando homens e mulheres trabalham juntos, há uma possibilidade de flertes, romances e até casamentos. Que problemas isso apresenta para a empresa?”

Essa abertura começa o jogo com uma pergunta em aberto. O próximo passo a seguir é uma narrativa baseada na realidade. Conte uma história sobre um romance de escritório. A maioria das pessoas vai ter dificuldade em ignorá-la. Então você pode responder a per-gunta com a qual começou.

Até um orador inexperiente consegue criar uma boa abertura usando uma história que provoque curiosidade. É difícil e até mesmo impossível para uma plateia média acompanhar um discurso abstrato por muito tempo. Se narrativas são mais fáceis de seguir, por que não começar com uma? Ainda assim, muitos oradores resistem a isso. Eles pensam que afirmações sóbrias são mais sérias e respeitáveis do que contar histórias. Em primeiro lugar, isso simplesmente não é verdade, e de qualquer modo é melhor usar o que funciona, independente da

validade filosófica. Abra com a história, capture o interesse e prossiga com suas observações.

Provavelmente, a forma mais fácil de conquistar atenção instantânea é dar às pessoas algo físico para olhar. Uma aluna da organização Dale Carnegie abriu sua palestra agitando um cupom de desconto acima da cabeça. Naturalmente, todo mundo olhou. Então ela disse: “Alguém aqui já recebeu um cupom como este pelo correio? Ele anuncia que você vai ganhar um passeio de barco grátis com jantar e uma turnê por um novo e maravilhoso loteamento imobiliário no rio Hudson. Tudo que você precisa fazer é telefonar e mencionar o código do cupom”. Ela cativou a atenção do público. Em seguida, ela revela como esse truque foi usado para atrair pessoas para o loteamento, onde foram expostas a uma venda de alto impacto.

A abertura dessa aluna teve outra característica formidável. Ela fez uma pergunta sabendo que teria respostas positivas. Todo mundo recebe anúncios pelo correio, e fazer uma pergunta sobre isso faz a plateia pensar e cooperar com a oradora. A artimanha da pergunta é uma das formas mais simples e garantidas de captar a atenção dos seus ouvintes e fazê-los ouvir o que você tem a dizer. Para dar ainda mais força à técnica da pergunta, que tal oferecer uma indagação proposta por alguém famoso? As palavras de pessoas proeminentes sempre têm mais força, e uma citação adequada é uma das melhores maneiras de se iniciar uma palestra. Veja um exemplo:

“A humanidade é um oceano. Se algumas gotas de água estão poluídas, o oceano não fica todo sujo. Então, como podemos perder a fé na humanidade devido às ações de uns poucos seres humanos?”

Essa abertura tem diversas características notáveis. A pergunta provoca curiosidade: por que devemos ter fé na humanidade? Então, depois de uma habilidosa pausa do orador, ficamos sabendo a origem da citação: Mahatma Gandhi. O poder desse nome nos conduz adiante, e queremos ouvir mais. Então, o orador continua: “Mas com o tumulto, a pobreza e o sofrimento que o povo da Índia tem enfrentado, como podemos compartilhar da fé de Gandhi?” Rápido! Diga-nos! Talvez não concordemos com você, mas, de qualquer modo, queremos sua opinião. O orador nos conduz, então, ao cerne do assunto. Sim, existem coisas terríveis no mundo, mas para uma pessoa espiritualizada elas são gotas de óleo em um vasto oceano de bondade.

Nesta nossa discussão a respeito dos momentos de abertura de uma palestra, não devemos nos esquecer de que o princípio primordial de Dale Carnegie continua a valer: o principal interesse das pessoas é sempre elas mesmas.

Portanto, procurar atingir os interesses egoístas da plateia é uma das melhores formas de começar. É garantia de obter atenção. Trata-se de bom senso – mas o uso dessa tática não é comum. Por exemplo, o orador começa a falar sobre a necessidade de exames físicos periódicos. Como ele abriu? Ele contou a história da organização médica da qual faz parte. Ele descreveu como está estruturada e o serviço que oferece. Que engano! Os ouvintes não têm o menor interesse na estrutura dessa organização, mas estão sempre estupenda e eternamente interessados em si mesmos.

Por que não reconhecer esse fato e usá-lo a seu favor? Por que não mostrar que essa organização de atenção à saúde é vital para eles? Experimente começar com algo assim: "Vocês sabem qual sua expectativa de vida, de acordo com as tabelas atuariais da Previdência Social? Eles têm tudo calculado. Um homem de 30 irá, provavelmente, viver mais 44 anos. Se o homem chega aos 60, é esperado que tenha mais dezoito anos, e a mulher mais 23. É tempo suficiente para se viver? Você estará pronto para partir nesse momento? Não, não, todos nós desejamos apaixonadamente mais vida. Ainda assim, essas tabelas se baseiam em milhões de registros. Será que nós podemos, de alguma forma, vencê-las? Sim, com as devidas precauções, mas o primeiro passo deve ser um cuidadoso exame físico".

Depois que você dramatizou a necessidade de um exame físico, os ouvintes podem se interessar em conhecer alguma organização criada para prestar esse serviço. Mas começar falando da organização, de um modo impessoal, é desastroso!

Mais um exemplo. Um aluno começou a falar da urgência de con-servar nossas florestas dizendo: "Nós, como americanos, devemos ter orgulho dos nossos recursos naturais". Então, ele mostrou que os EUA estão acabando com sua madeira a um ritmo terrível e insustentável. Mas a abertura foi muito genérica e vaga. Ele não fez com que o assunto pare-cesse vital para seu público. Suponha que a plateia fosse do ramo gráfico. A destruição das florestas teria impacto verdadeiro no custo do papel. Na verdade, o futuro da economia como um todo seria afetado pela perda de milhões de árvores. Assim, ele poderia ter começado dizendo: "O assunto sobre o qual vou falar afeta diretamente sua empresa, não importa qual sua área de atuação. Ele vai, de certa forma, afetar o preço da comida que nos sustenta e o aluguel da moradia que nos abriga. Afeta, também, o bem-estar e a prosperidade de todos nós e de todas as gerações futuras".

Isso é exagerar a importância da conservação das nossas florestas? Não,

acredito que não é. Mas, com certeza, segue a orientação de Dale Carnegie para "carregar nas tintas do quadro e expor o assunto de modo que chame atenção".

Não tenha medo de chocar sua plateia até certo ponto. Faça-os se endireitar na cadeira e prestar atenção. Diga algo que os tire de seu torpor cotidiano. Hoje em dia não é fácil chamar a atenção das pessoas. Para ser um orador eficaz, você precisa comandar essa atenção usando qualquer meio necessário. Precisa dizer algo que seja claro e contundente, mesmo que cause polêmica e desacordo. Leia a abertura abaixo, de uma palestra sobre a vida urbana nos EUA.

"O povo americano é o mais criminoso do mundo. Cleveland tem seis vezes mais assassinatos que Londres, e Londres é uma cidade muito maior. Cleveland tem 170 vezes mais roubos que Londres, de acordo com o tamanho da população. Mais gente é furtada ou roubada em Cleveland, todos os anos, do que na Inglaterra, na Escócia e no País de Gales *juntos*. Ocorrem mais assassinatos na cidade de Nova York do que em toda França, Alemanha, Itália ou nas Ilhas Britânicas".

Esta abertura é boa porque o orador fala com determinação e con-vicção. Mas outra pessoa pode começar uma palestra sobre o mesmo assunto com uma aborrecida lista de estatísticas. O conteúdo da abertura pode ser preciso, mas falta-lhe emoção.

Veja outro exemplo de abertura apaixonada. O orador começa admitindo se sentir vulnerável, mas então vai para uma direção totalmente nova:

"Tenho que admitir que, neste momento, me sinto na proverbial berlinda. Vocês já se sentiram assim? Acredito que sim, e na verdade espero que sim. Ninguém diria que essa é uma sensação agradável, mas é algo absolutamente essencial se você deseja transformar-se e crescer – não só no seu trabalho, mas na sua vida como um todo.

"Esses momentos na berlinda podem ser assustadores, dolorosos e, às vezes, catastróficos, mas também oferecem as maiores oportunidades para transformação positiva e crescimento. Eu tive a felicidade de conhecer muita gente bem-sucedida, e uma coisa que elas têm em comum é que dão valor verdadeiro aos momentos mais delicados de suas carreiras.

"Na verdade, é mais do que dar valor. Pessoas bem-sucedidas sentem verdadeiro *carinho* por situações que as levaram ao limite. Isso faz todo sentido, porque é nesses momentos que você descobre quem realmente é e o que realmente é capaz de fazer. E eu lhe garanto isto: você é capaz de fazer muito mais do que *acha*, mas, a não ser que seja diferente de praticamente todo mundo, vai ter que aprender isso da forma mais difícil.

“Acredite em mim, eu sei como essas situações extremas funcionam no trabalho, e sei que elas não são nem um pouco divertidas quando estão acontecendo. Mas aprendi que, quando somos levados ao limite, o maior perigo é a tentação de desistir, congelar, ficar lá parado até que seja tarde demais. Isso acontece com algumas pessoas, ou até mesmo com muitas pessoas. Então, vamos estudar não apenas como evitar que isso aconteça com você, mas também como transformar esses momentos extremos em oportunidades de crescimento – pessoal, profissional e talvez até espiritual.

“O que permite a uma pessoa suportar pressão enquanto outras arriam? Que energia falta para algumas pessoas que, se a tivessem, transformariam uma situação terrível em um presente inestimável? Quando terminarmos esta apresentação você será capaz de responder detalhadamente a essas perguntas.”

Acho que depois de ouvir essa abertura você com certeza prestaria atenção ao que viesse em seguida. Penso que você compreende, agora, que o arsenal de técnicas para aberturas eficazes está repleto de recur-sos. Nós estudamos algumas das melhores. Então, para encerrar, vamos sumarizar o que aprendemos.

Uma vez que você estiver certo de possuir uma abertura eficaz, procure relaxar quando se colocar diante da plateia. Você tem todos os motivos para se sentir tranquilo. Você já tem garantida a parte mais importante da sua palestra. Sorria. Mostre confiança em si mesmo e autocontrole. A palavra é sua e a plateia ficará do seu lado assim que sen-tir a força da sua abertura. Lembre-se: sua melhor oportunidade de causar impacto está nos cinco segundos iniciais do seu discurso. Capriche.

Cuide da linguagem corporal. Sua pessoa é o recurso visual mais poderoso de todos. Assim, use movimento e gestualidade para obter o máximo efeito. Se a plateia ainda não estiver acomodada e houver con-versa e papéis sendo remexidos, espere e olhe para as pessoas envolvidas. Não diga nada, só olhe. Você ficará espantado com o efeito disso e como rapidamente sua autoridade crescerá.

Após completar a abertura, faça uma pausa breve antes de continuar. Depois, siga em frente sem emitir nenhum “ahn” ou “ah”. Pausas são perfeitamente naturais, desde que sejam claramente intencionais. Saber disso ajudará você a se concentrar no que vai dizer em seguida.

Mantenha o controle. Ninguém questionará a sua autoridade enquanto tiver a palavra, desde que você mesmo não comece a ques-tioná-la. Desse momento em diante tudo correrá muito bem.

Tenha certeza de que você já terminou de falar quando sua plateia terminar de ouvir.

— Dorothy Sarnoff

Fale quando estiver com raiva – e fará o melhor discurso de que se arrependerá.

— Laurence J. Peter

Todo orador tem uma boca; essa é uma combinação muito boa. Às vezes, ela está plena de sabedoria. Às vezes, está cheia de dentes.

— Robert Orben

8

O poder da persuasão, parte um

Em sua carreira de orador, você às vezes irá se deparar com públi-cos resistentes à sua mensagem. Esses públicos não serão necessariamente hostis – lidaremos com essa possibilidade em um capítulo posterior –, mas céticos e questionadores. Eles funcionam como crianças que não querem comer sua refeição, apesar de estarem com fome. Assim como o pai ou a mãe transformam o alimento em um aviãozinho que vai voar para dentro da boca da criança, você terá que encontrar formas de persuadir seus ouvintes. E você deve fazê-lo de modo indolor, para que eles não percebam estar sendo persuadidos. Eles precisam pensar que chegaram à conclusão que você deseja por decisão própria. Em vez de pensarem como você é esperto, eles têm que ficar satisfeitos consigo próprios.

De modo geral, há três tipos de persuasão eficaz. Oradores podem apelar à razão, à emoção ou podem contar com a influência persuasiva de seu caráter e sua personalidade. Vamos começar este capítulo analisando cada um desses tipos.

O filósofo grego Aristóteles, que escreveu um dos estudos mais completos do mundo sobre oratória, manifestou o desejo de que toda comunicação se desse através da razão. Muitos, provavelmente, con-cordarão com ele. O matemático francês René Descartes, por exemplo, decidiu questionar tudo – incluindo sua própria existência. Mas ele pro-vou que existia, pelo menos para si mesmo, indicando seu pensamento como prova de que existe. Se a sua existência era questionada, deveria haver alguém questionando, e esse alguém era o próprio Descartes. Ele expressou sua conclusão através do famoso axioma: “Penso, logo existo”. Essa é uma afirmação absolutamente lógica. Sem emoção. Não há juízo de valor a respeito de existir ser algo bom ou mau. Racionalidade pura está ligada à existência pura, e a persuasão dessa afirmação está ligada a sua transparente simplicidade.

Talvez Aristóteles tivesse desanimado ao saber que os apelos emocionais também tinham seus defensores no mundo antigo. Cícero, grande orador romano, encorajava o uso da emoção no encerramento de um discurso, mas hoje a persuasão emocional é usada em praticamente qualquer oportunidade. Pode ser o caso de nos perguntarmos por que o poder da emoção é tão ou mais invocado do que o poder da razão – ou, talvez, não queiramos nos fazer essa pergunta. Mas é assim que as coisas são para os oradores modernos.

Concorde você ou não com esse ponto de vista, o filme sobre aquecimento global do antigo vice-presidente norte-americano Al Gore foi um enorme sucesso. Além de ganhar um Oscar de Melhor Documentário, foi visto por milhões de pessoas e transformou a questão das mudanças climáticas em um tópico urgente nos EUA. O filme é um *slide-show* de uma apresentação que Al Gore fez milhares de vezes ao longo de vários anos. Ele combina estatísticas e pesquisa científica com imagens vívidas de geleiras e praias. Sem o poder emocional das imagens, os números e gráficos nunca teriam envolvido as plateias. Al Gore já tinha feito essa apresentação tantas vezes que sabia como dar emoção às estatísticas. Se assistir ao filme com atenção, irá notar que frequentemente ele apresenta seus tópicos na forma de perguntas. Ele diz "o que você acha que a pesquisa mostrou?" ou "quantos anos você acha que essa mudança vai demorar?" Usando essa técnica, até mesmo a projeção de um simples gráfico de barras pode se transformar em chocante revelação. Outros oradores, de todos os cantos do cenário político, foram ainda além ao utilizar apelos emocionais. Emoção é a forma mais confiável para você se conectar com uma grande plateia neste início do século XXI. Como orador você precisa aprender a dominar essas técnicas. Como ouvinte, você também deve aprender a tomar consciência delas.

Um terceiro caminho para o orador é o apelo persuasivo da sua própria personalidade, e principalmente como essa personalidade é mostrada durante a apresentação. O tradicional é que oradores pareçam ser conhecedores do assunto que abordam além de seres humanos benevolentes. Eles devem parecer inteligentes e bons para persuadirem uma plateia.

Antes de escolher um ou outro método, ou até todos, para persuasão eficaz, você precisa estruturar a forma como vai fazer esse apelo. Mesmo que escolha ser um orador extremamente emotivo, você não pode simplesmente cair de joelhos e implorar ao seu público que aceite sua mensagem. Você precisa de um modelo para apresentar eficientemente seus sentimentos e suas ideias, através do qual seu discurso, como um todo, possa assumir uma forma.

Por favor, leia atenciosamente, porque neste capítulo vamos estudar o modelo que você precisa para estruturar persuasivamente sua mensa-gem. Cinco aspectos da sua apresentação precisam estar irretocáveis. Eles são fundamentais, e todo grande orador sabe como usá-los. Esses cinco pilares da persuasão são: invenção, disposição, estilo, memória e apresentação. Vamos estudá-los nessa ordem.

Invenção é uma palavra que normalmente associamos com criação, mas, na verdade, ela vem de uma raiz latina que significa “encontrar”. Grandes oradores simplesmente encontram o veículo mais efetivo para transmitir suas ideias. Frequentemente, isso começa com uma compreensão do que já está na cabeça da plateia, para então conectar esse conhecimento com a mensagem que será transmitida. Invenção, portanto, refere-se mais ao que o orador fala do que à forma como fala.

Em seu discurso de posse, por exemplo, John F. Kennedy quis lançar um desafio para seus ouvintes, mas de uma forma positiva. Ele desejava tirar a nação do estado de complacência que caracterizara a década de 1950 e conduzi-la a uma nova era de responsabilidade e ativismo social. Como ele poderia fazer isso? Em seus grandes discursos, Kennedy raramente usava a técnica do “homem comum”. Presidentes como Lincoln e Truman foram muito eficientes usando palavras e imagens da vida cotidiana. Kennedy possuía uma aura diferente. Ele se formara em Harvard, mas também era um herói de guerra. Era um presidente jovem, mas conhecia o mundo. Era um intelectual, mas tinha senso de humor, ainda que seco. Em termos de oratória, tudo isso era invenção – o que não significa que fosse falso ou fingido. Significa, ape-nas, que essa era a matéria-prima com que Kennedy tinha que trabalhar. Era essa personalidade que ele tinha colocado na cabeça dos seus ouvintes. Ele precisava, então, encontrar as palavras que transmitissem sua mensagem de um modo consistente com sua personalidade pública. Ele não podia irromper em lágrimas ou fazer piada de vendedor. Quando as pessoas ouviam Kennedy, era como se tivessem sintonizado numa estação de rádio, e ele tinha que se manter naquela frequência.

Leia esta famosa passagem do discurso de posse de John F. Kennedy: “Que a mensagem se espalhe, deste lugar e momento, para amigos e inimigos, que a tocha foi passada a uma nova geração de americanos – nascidos neste século, temperados pela guerra, disciplinados por uma paz difícil e penosa, orgulhosos da nossa herança ancestral e que não estão dispostos a testemunhar ou permitir a lenta destruição daqueles direitos humanos com os quais esta nação sempre esteve comprometida, e com os quais nos comprometemos hoje, em nosso lar e

em todo o mundo.”

Isto não poderia ter sido dito, com credibilidade, por Dwight Eisenhower, antecessor de Kennedy, Harry Truman ou mesmo Abraham Lincoln. E não poderia ter sido dito nem mesmo pelo próprio John F. Ken-nedy, a não ser por seu personagem de líder da nação – personagem que, em termos de oratória, foi uma obra-prima de criatividade. O primeiro pedaço do modelo está no lugar. Nós sabemos quem está falando. Não é Jack Kennedy, nem John Kennedy e também não é John F. Kennedy. É John Fitzgerald Kennedy, o presidente dos Estados Unidos. Uma vez que conhecemos com precisão o personagem incorporado pelo orador, esta-mos prontos para determinar exatamente o que aquele personagem diria.

Isso nos leva à disposição, o próximo pilar da estrutura. *Disposição*, aqui, não se refere à ordem das palavras de um discurso, mas à organização mais abrangente de temas e ideias. A disposição correta é extremamente importante. Como orador você não pode passar a ideia de que se perdeu. Você precisa deixar claro para a plateia que sua apresentação tem começo, meio e fim – e que você sabe onde está, onde esteve e para onde vai.

O tipo mais simples de disposição seria a velha fórmula de “diga-lhes o que você vai lhes dizer, diga-lhes e então lhes diga o que lhes disse”. Mas, na prática, um bom orador empregará uma disposição per-suasiva mais sutil. Por exemplo, você pode começar introduzindo uma ideia, para depois apresentar uma ideia que a contradiga e finalizar com uma terceira ideia que resolva a contradição. Dependendo do tempo de que dispor, você também pode empregar uma introdução e uma conclusão mais ou menos formais. Acrescente fatos para apoiar ou refutar as duas ideias que apresentou. Você pode até entrar com humor ou histórias da sua própria vida. Mas, sejam quais forem suas escolhas, elas têm que parecer intencionais. Elas têm que transmitir a ideia de que você está no controle do que diz e quando diz. Essa é a essência da boa disposição.

Chegamos, então, àquele que talvez seja o elemento mais interessante da estrutura persuasiva – o *estilo*. Se a disposição é a ordem geral em que as ideias são apresentadas, o estilo determina as palavras com as quais as ideias são expressas. Disposição diz respeito a *onde* as coisas serão ditas; estilo aborda *como* serão ditas. Ao longo dos anos, mais atenção foi devotada ao estilo do que a qualquer outro aspecto da apresentação oral. É aqui que sua identidade de orador verdadeiramente se expressa. Observando seu estilo as pessoas decidirão se você é altamente instruído ou um caipira autodidata. É assim que elas aprendem se você acha que o copo está meio vazio ou meio cheio. Baseado

amplamente no seu estilo, o público decide se gosta de você e, o mais importante, decide se acredita em você.

Para ver como isso acontece, vamos voltar ao discurso de posse de John F. Kennedy. Tente, por um instante, se colocar no lugar do presidente Kennedy. Você se tornou presidente após oito anos de administração Eisenhower. É o presidente mais jovem dos EUA, enquanto Dwight Eisenhower foi um dos mais velhos. Embora em muitos aspectos fosse um homem brilhante – e certamente era muito mais experiente como estadista do que Kennedy –, Eisenhower gostava de evitar responder perguntas por parecer vacilante. Mesmo uma frase curta sua tinha muitos “ahns” e “hums”. Com frequência ele parecia confuso ou distraído. Esse persona-gem era uma invenção nos termos da nossa estrutura, mas o país estava cansado dele. Então, se você fosse o presidente Kennedy, como faria para se diferenciar do antecessor balbuciante? Que estilo de expressão você usaria para imprimir com ênfase sua marca na presidência?

Para muitas pessoas, hoje, um estilo de “sujeito comum”, com os pés no chão, seria a primeira opção. Nós não queremos parecer arrogantes ou pretensiosos, de modo que evitamos frases altissonantes ou vocabulário difícil. Esse foi, claro, o estilo de outro grande comunicador do século XX, o presidente Ronald Reagan. Ele falava da mesma forma que você conversa com seu vizinho, por cima do muro, enquanto lava o quintal. Mas John F. Kennedy era diferente. Ele não queria ser visto como um sujeito comum. Ele queria poder citar Shakespeare e Churchill. Ele queria apelar às aspirações e aos instintos mais elevados das pessoas. Se esse fosse o personagem que você tivesse inventado para si mesmo, como o expressaria com palavras?

Não é um problema fácil, certo? Porque poucos de nós escolheram incorporar as características que constituíam John F. Kennedy. Elas não nos serviriam, mas serviam a ele, que podia incorporá-las. Assim, ele empregou muitos floreios estilísticos em seu discurso de posse, alguns dos quais são amplamente citados até hoje. Ele disse, por exemplo: “Per-gunte não o que seu país pode fazer por você; pergunte o que você pode fazer por seu país”.

Estilisticamente, podemos notar a escolha que o trecho representa. “Pergunte não” é uma construção artificial, não faz parte do uso cotidiano. Mas, naquele dia específico, naquele ambiente específico, fun-cionou para John F. Kennedy. Foi persuasivo. Foi perfeito em termos de invenção, disposição e estilo.

Agora, para comparar, leia este trecho do discurso de Ralph Nader anunciando que concorreria à presidência:

“Decidi tentar a nomeação porque há obstáculos que bloqueiam as soluções

para as injustiças e os problemas da nossa sociedade e precisam ser superados. O sentimento de impotência e a retirada de grandes números de americanos das arenas civil e política são profundamente perturbadores. Essa situação tem que ser enfrentada por um movimento político novo, que surge dos esforços e recursos e sonhos dos cidadãos sobre o que a América pode se tornar, afinal".

O estilo é muito diferente do de Kennedy, e você provavelmente con-corda que é bem menos eficaz. Mas o problema não é só o estilo. O pro-blema, na verdade, vem da primeira parte da estrutura, a invenção. Ralph Nader tinha se inventado como um orador tal que não tinha outra escolha senão falar assim. Ele não poderia falar como Kennedy, assim como este não poderia falar como Nader. Nader não tinha estabelecido as bases de uma personalidade forte de orador. Ele tinha se estabelecido como um sabichão em políticas públicas e soava como um, mas pelo menos era consistente com seu personagem. Esse era seu verdadeiro "eu".

Como orador, você deve escolher o estilo que vai empregar em um determinado evento com o mesmo cuidado que escolhe o que vai vestir. Se está dirigindo-se a um grupo de fazendeiros em um leilão de gado, não se vista da mesma forma que faria para ir a uma festa de casamento formal. Pelo mesmo princípio, você não tentaria persuadir esses fazendeiros usando as mesmas frases que usaria com a rainha da Inglaterra. O fundamental é compreender suas intenções e necessidades em cada ambiente. Então você poderá falar de uma forma que atenda a essas intenções e necessidades – desde que seja congruente com sua persona-lidade. Seu discurso tem que parecer adequado a quem você é. Para que seja persuasivo, sua invenção e seu estilo devem ser consistentes.

No primeiro capítulo nós falamos do perigo de se tentar memorizar um discurso palavra por palavra. A memorização pode funcionar, a menos que não funcione. Porque, se você decorou um discurso e, de repente, sua memória falha quando está na frente da plateia, é provável que não consiga continuar. Contudo, o próximo elemento da nossa estrutura de persuasão chama-se *memória*, mas precisamos entender exatamente o que essa palavra significa em um contexto moderno.

Houve um tempo em que a memória era considerada o melhor indicador de inteligência. Hoje há uma tendência de se considerar gênios os indivíduos com grande aptidão para matemática ou ciências, mas no passado a memória definia a inteligência superior. Talvez por causa dessa expectativa, muita gente mostrava uma memória espantosa. Até mesmo homens e mulheres médios, sem muita

instrução, conseguiam recitar extensas passagens da Bíblia. Alguns oradores apresentavam discursos decorados com horas de duração. Era algo esperado de pessoas inteligentes, e bons oradores desejavam atender a essa expectativa. Theodore Roosevelt, por exemplo, apresentou um discurso de noventa minutos, em Wisconsin, que ele próprio escrevera – uma realização notável, principalmente porque ele recebera um tiro pouco antes de começar a falar. Felizmente, o manuscrito do discurso estava em seu bolso e ajudou a amortecer a bala e impedir que fosse morto. O lado negativo foi que ele teve que fazer o discurso “de cabeça” – o que ele fez, e só depois foi para o hospital.

Mas aquela foi outra época. Poucas pessoas, hoje, conseguiriam memorizar um discurso longo, e, na verdade, ninguém espera isso. Mas a memória ainda desempenha um papel importante na oratória persuasiva. Existe uma técnica, por exemplo, que complica a vida de muita gente. Você provavelmente já a viu sendo usada ou, até, a usou você mesmo. Após completar a introdução, o orador fala: “Existem cinco pontos fundamentais nessa questão”. Algumas pessoas criam uma situação ainda mais difícil para elas mesmas, dizendo: “sete pontos”, ou até nove.

Qual é o problema? O orador apresenta os primeiros três pontos e depois começa a se preocupar. Depois de mais alguns pontos, ele está perdido. Quantos eu já apresentei? Quantos faltam? E se reparar na plateia durante um discurso desses, verá que alguns espectadores também estão contando os pontos com os dedos.

Muitas coisas desse tipo podem acontecer. Às vezes, o orador men-ciona uma citação que ilustra perfeitamente o tópico que está abordando – e depois não se lembra da citação. Ou então ele cita uma ideia que promete desenvolver depois – o que nunca faz.

É aí que a memória – ou a falta dela – entra em cena. Você também pode chamá-la de concentração. Depois que você dominar esse aspecto da estrutura persuasiva, não cairá mais no tipo de armadilha que citamos. Se você afirmar que vai falar de sete tópicos, você aborda um por um – e, acredite, seus ouvintes ficarão impressionados quando chegar ao sétimo. Se você tem uma certa organização da sua apresentação em mente, será capaz de manifestar essa organização na própria apresentação. Você nunca se confundirá. Ou quase nunca.

Eu disse quase nunca porque, cedo ou tarde, todo orador encontra um obstáculo no caminho. Mas isso também pode ser contornado através do poder da memória. Na época clássica, quando se esperava que os oradores soubessem longos discursos de cor, era admissível que até a melhor memória pudesse falhar

de tempos em tempos. Para estar preparado para essa eventualidade, todo orador possuía um material de apoio para empregar em caso de problema. Podia ser uma história favorita ou uma citação contundente – algo que era continuamente estudado e preparado, da mesma forma que as empresas fazem treinamento contra incêndio. Se o orador tem um branco, a capacidade de recorrer sem sobressaltos ao material de apoio é uma mostra importante de profissionalismo. Você deve estar sempre preparado para isso. Você nunca pode parecer que está “sem palavras”.

Enquanto discutimos essas questões, você pode estar se perguntando: “Será que muitos desses problemas não podem ser evitados usando-se uma apresentação do tipo PowerPoint? Não podemos tirar um peso dos ombros simplesmente projetando em uma tela o que devemos dizer?”

Essa é uma questão importante, e vou abordá-la antes do final do capítulo. Por favor, veja se eu me lembro de fazer isso!

Mas antes precisamos analisar o último aspecto da estrutura de persuasão. Até aqui falamos de invenção, disposição, estilo e memória. O elemento final é a *apresentação.* Nós discutimos esse conceito no primeiro capítulo, mas ele é tão importante que precisa ser revisto agora. Estilo, você se lembra, é a forma como as coisas são ditas, e com isso eu quero dizer a escolha das palavras e da construção das orações. Estilo pode se manifestar tanto no texto escrito como falado. Apresentação, contudo, não é só aquilo que é dito, mas *como* é dito. Por esse motivo, a apresentação é uma característica exclusiva da oratória.

Para ser persuasivo, você deve ter certeza absoluta de que a maneira como está dizendo o texto é a forma que deseja que ele seja ouvido. Pratique sua apresentação o máximo que puder, e pratique-a em todas as suas possibilidades. Pratique com amigos e família e, se possível, pratique com pessoas que você não conheça muito bem. Pratique falar na frente do espelho. Faça gravações em áudio e vídeo da sua apresentação.

Experimente formas diferentes de dizer a mesma sentença e veja qual funciona melhor. Você mesmo precisa estar convencido de que sua apresentação é a melhor possível antes de conseguir convencer os outros. Só é necessário praticar.

Cada discurso é uma invenção, ou pelo menos deveria ser. O que funcionou antes pode não funcionar de novo, porque não existem duas apresentações iguais. Os locais são provavelmente diferentes, os públi-cos são quase certamente diferentes e, mesmo que tudo fosse o mais parecido possível, o momento de cada palestra é sempre novo. Então, você precisa de algo que

resolva os desafios específicos do ambiente específico que você estará enfrentando. Você precisa ser criativo. Mais do que isso, precisa ser inventivo.

Quais são algumas das melhores técnicas para estimular suas faculdades inventivas de resolver problemas, tomar decisões e atingir objetivos? As estratégias necessárias para se montar um bom discurso não são tão diferentes daquelas empregadas para desenvolver outros tipos de invenção. Então, vamos ver algumas delas, agora.

Combinação de pensamentos. Tudo que você vê, ouve, toca, saboreia e cheira durante o dia oferece-lhe a oportunidade de pensar em novas combinações de ideias. Quando você escova os dentes pode pensar em uma escova que contenha o creme dental no cabo. Você pode escrever no espelho do banheiro uma frase para começar bem o dia, tipo “Como posso aumentar minha produtividade?” ou “Sonhe grande sempre!” Isso é combinação de pensamentos. Um simples lápis é uma combinação de madeira, grafite, borracha, tinta e metal. As pessoas aparecem com gran-des conceitos, que resultam em lucros, patentes e até mesmo empresas que valem bilhões de dólares através de novas combinações.

Você pode fazer o mesmo com ideias ou até palavras. Um discurso eficaz deve ser original não apenas no que diz, mas na *forma* como é dito. Quando você tiver uma ideia que deseja transmitir, desafie-se a realizar essa tarefa da forma mais original possível. Como você poderá ligar uma ideia a outra em uma combinação que seja memorável e ins-piradora para seu público? Que formas de expressão você pode usar não só para dizer algo novo e diferente, mas também para dizê-lo de um modo novo e diferente?

Adaptação de pensamento. Em 1948, o engenheiro suíço George de Mestral voltava de um passeio pelo mato quando percebeu alguns carrapichos presos em sua roupa. Ao estudar um dos carrapichos no microscópio, Mestral viu um emaranhado de fios com ganchinhos nas extremidades. Esses ganchos conseguiam se prender em tecidos ou pelos de animais. Mestral reconheceu, imediatamente, o potencial de um novo e prático prendedor, embora precisasse de oito anos para desenvolver e aperfeiçoar a invenção. Hoje o velcro é um produto conhecido e muito útil, que torna todo tipo de produto mais prático, de calçados a luvas de boxe.

Sempre que algo lhe chamar a atenção, pense em modos de utilizá-lo em suas apresentações. Você pode e deve fazer isso independentemente do contexto

original. Você sabe como o alfabeto braile foi inventado? Já ouviu falar como a goma de mascar surgiu? Procure! Essas histórias interessantes podem acrescentar conteúdo importante e memorável às suas palestras. Tudo é uma questão de adaptar o material do contexto original aos objetivos de uma apresentação específica.

Substituição de pensamento. Ao estudar discursos antigos – inclusive os que aparecem neste livro – pense em meios de utilizar as mesmas técnicas dessas obras substituindo características específicas para atender às necessidades do seu público. Por exemplo, antes de uma batalha decisiva contra o antigo Império Persa, Alexandre Magno falou a seus soldados sobre a coragem de seus pais e avós em velhas batalhas. Isso fez crescer a autoconfiança das tropas de Alexandre. Eles entenderam que eram a continuação de um legado de vitórias que desafiavam grandes probabilidades contrárias. Assim, acreditaram que também poderiam vencer.

É fácil ver como esse mesmo conceito pode ser útil quando se dis-cursa em um encontro de vendas, para uma equipe esportiva ou mesmo para alunos do ensino médio que se preparam para um exame. Não existem patentes sobre estratégias de oratória, de modo que você pode utilizá-las à vontade. Aprenda com os mestres e faça as substituições necessárias para atender às suas necessidades.

Pense grande. Por que você acha que existem, hoje, dezenas de jogadores de futebol americano que pesam mais de 140 quilos? Não é porque homens desse tamanho sejam melhores atletas do que os jogadores do passado, nem porque sejam melhores defensores. De modo geral, essa mudança aconteceu porque o público quer ver seres humanos *gigantescos* em combate físico. É pela mesma razão que os espectadores do Coliseu romano queriam ver elefantes. Existe algo na grandiosidade que é inerentemente estimulante para os humanos.

Uma dica para usar esse princípio é encontrar meios de mencionar números grandes nos seus discursos. Não importa muito o que você está tentando provar, desde que palavras como *milhão* e *bilhão* saiam da sua boca. E pronuncie essas palavras com o máximo de entusiasmo que conseguir. Você se surpreenderá com o efeito estimulante que isso produz em uma plateia.

O falecido astrônomo e autor de sucesso Carl Sagan era um mestre nisso. Seu assunto, o universo, permitia-lhe falar *milhão, bilhão* e até *trilhão* o quanto quisesse. Essa era uma das coisas que o tornaram um orador eficaz. O público de

Sagan provavelmente nunca percebeu que ele usava essa técnica, mas os números grandes são um eficiente recurso retórico. Pense grande e fale grande. Seus ouvintes ficarão felizes de acompanhar seu discurso.

Como orador você deve sempre reorganizar seu discurso, mudando o ritmo, alterando sequências e até mesmo recomeçando do zero. Se deseja que seus ouvintes entrem em ação, recheie suas palestras de com-binações, adaptações e invenções – e sempre pense grande! Esse tipo de apresentação aumenta o alcance dos seus discursos e permite que você aproveite melhor suas energias. Então, quando estiver preparando um discurso, deixe sua cabeça trabalhar por você. Não dê nada por certo. O que pode ser alterado, melhorado e articulado de novas formas?

Chegamos, agora, ao final do capítulo 8, mas antes de concluir eu gostaria de discutir apresentações com o PowerPoint. Ele tem sido muito usado em discursos, e nenhum livro sobre esse assunto seria completo sem falar dele.

Pode parecer que a tecnologia PowerPoint é capaz de transformar instantaneamente qualquer pessoa em um orador refinado. Não seria necessário se preocupar em ter uma palestra bem organizada porque tudo é projetado na tela para você, que só teria que ler e fazer alguns comentários. Mas se isso é tudo que oradores *têm* que fazer, significa que isso é tudo que a maioria *vai* fazer. O PowerPoint, assim, torna-se um substituto do apresentador. Em vez de a tecnologia ser um recurso visual para os oradores, estes se tornam um recuso sonoro para a máquina. Isso alija as apresentações de seu recurso mais forte, que é, ou deveria ser, o próprio apresentador.

Os gregos antigos tinham uma palavra para isso, *etos*, que se referia ao apelo pessoal do orador. O etos reflete os elementos verbais e não verbais do discurso. Estes têm que ser cuidadosamente trabalhados e orquestrados para que uma apresentação tenha sucesso. Com o Power-Point, contudo, são eliminados muitos dos elementos que estabelecem o etos. O orador não olha para a plateia e esta não olha para o orador. A comunicação não verbal, como o contato visual, se perde. As apresentações tendem a ser a simples leitura dos *slides*, o que empobrece a apresentação. Todo o evento padece com isso.

Esse efeito é o principal ponto negativo do PowerPoint, mas também existem algumas questões técnicas. Por exemplo, ele funciona melhor com imagens do que com texto. Em geral, o PowerPoint permite menos de dez linhas de texto, e no máximo seis palavras por linha. Assim, se você quiser abranger muito texto em uma apresentação, vai ter que passar muitos *slides*. Isso se traduz em muitos

cliques e muitos movimentos na tela, o que tira a concentração da apresentação. Mas alguns apresentadores podem chegar ao ponto de dizer “quem se importa?” É tão fácil se apoiar nos *slides* que eles já não se preocupam com os pontos negativos.

Isso é muito ruim, porque praticamente todas as apresentações feitas com PowerPoint ficariam melhores sem ele. Isso envolve um pouco mais de esforço e estudo, mas é exatamente disso que trata este livro. Se oradores não querem fazer esse esforço, isso significa que eles não querem investir um pouco de tempo para dominar habilidades críticas.

O fato de você estar lendo este livro prova que você quer desenvolver seu potencial de orador. Deixe de lado o PowerPoint e releia este capítulo. Domine a estrutura de invenção, disposição, estilo, memória e apresentação. Depois vá para o capítulo 9 no qual você aprenderá ainda mais sobre persuasão.

> *É muito simples. Diga o que você tem a dizer e, quando chegar a uma frase com um ponto final, sente-se.*
>
> — Winston Churchill

> *Discurso é poder: discurso é persuadir, converter, compelir.*
>
> — Ralph Waldo Emerson

> *A palavra certa pode ser eficaz, mas nenhuma palavra é tão eficaz quanto uma pausa na hora certa.*
>
> — Mark Twain

9

O poder da persuasão, parte dois

A mente humana funciona de formas fascinantes e misteriosas. Não é fácil fazer uma afirmação sobre a mente que seja universalmente verdadeira, mas eis uma que chega perto: “Cada ideia, conceito ou con-clusão que entre na mente será completamente acreditado a menos que alguma ideia conflitante o impeça”. Você percebe o que isso significa? Se apresentarmos uma ideia às pessoas, não será necessário convencê-las da verdade dessa ideia desde que evitemos levantar ideias conflitantes. Assim, quando você lê uma frase como: “Calotas XYZ são as melhores do mercado”, você acreditará que é verdade a menos que tenha uma informação que a contradiga. E se nenhuma informação contraditória aparecer, você continuará a acreditar nela indefinidamente.

Todas as criaturas vivas recebem, ao nascer, tudo que precisam para sobreviver. Todas as criaturas, exceto uma, são equipadas com um con-junto de instintos que as ajudarão em sua vida. A maioria das criaturas não precisa de um cérebro muito sofisticado. Os humanos, contudo, não precisam apenas de um cérebro, mas também de uma *mente*. Na peça de teatro *The Secret of Freedom* (O Segredo da liberdade), de Archibald MacLeish, um personagem diz: “A única coisa humana do homem é sua mente. Todo o resto pode ser encontrado em um porco ou cavalo”. Isso é desconfortavelmente verdadeiro.

Pense em uma águia magnífica. É maravilhoso observar uma mergulhando para agarrar um peixe na água. Mais maravilhosa ainda é a visão da águia. Devido à sua necessidade de enxergar pequenos roedo-res na grama a partir de elevadas altitudes, ou peixes a poucos centímetros da superfície da água, os olhos da águia ocupam quase todo espaço de sua cabeça. Para a águia, seus olhos são o que há de mais importante, e tudo trabalha em uníssono com eles. Seu cérebro é pequeno e rudimentar. Ela não pensa, não planeja nem se lembra. Ela simplesmente age de acordo com estímulos.

É assim com a maioria dos seres vivos. Apenas um deles precisa de vinte

anos para amadurecer e, ainda assim, domina todos os outros – e tem hoje poder para destruir, em poucas horas, toda vida na Terra. Ape-nas um ser vivo tem o poder quase divino de modelar sua própria vida de acordo com seu pensamento.

A mente humana é o que nos diferencia das outras criaturas da Terra. Tudo que tem *algum* significado para nós vem através da mente: o amor pela família, nossas crenças, nossos talentos, nosso conhecimento e todas as nossas habilidades. Tudo é refletido pela mente. Tudo que conseguirmos, no futuro, muito provavelmente chegará até nós como resultado do uso da nossa mente.

Mesmo assim, a mente é o último lugar do planeta onde a pessoa média vai buscar ajuda. Por quê? Por que as pessoas não se voltam auto-maticamente para seus vastos recursos mentais quando enfrentam um problema? É porque nunca aprenderam a pensar. A maioria das pessoas faz grandes esforços para evitar pensar quando se deparam com um problema. Elas pedem conselho a pessoas que normalmente não sabem mais do que elas próprias: vizinhos, familiares e amigos presos nas mesmas armadilhas mentais que elas. Poucas delas usam o poder mental para superar obstáculos.

Mas todos os aspectos de uma vida de sucesso, incluindo tornar-se um orador eficaz, são uma questão de se resolver os problemas que estão entre você e o ponto que deseja alcançar. Todo mundo tem problemas. Estes fazem parte da vida. Mas gastamos tanto tempo nos preocupando com os problemas *errados*! Pesquisas apontam que as pessoas preocupam-se principalmente com:

Coisas que nunca acontecerão: 40%
Coisas passadas que nunca poderão ser mudadas: 30%
Questões infundadas relacionadas à saúde: 12%
Diversas coisas sem importância: 10%
Problemas legítimos: 8%

Resumindo, 92 por cento das preocupações de uma pessoa média ocupam tempo valioso, causam estresse e mesmo angústia mental, e são absolutamente desnecessárias. As preocupações legítimas são de dois tipos: os problemas que podemos resolver e os problemas que estão além da nossa capacidade pessoal. A maioria dos nossos problemas reais é do primeiro tipo, aqueles que podemos resolver se aprendermos a fazê-lo.

O trabalhador médio tem à sua disposição uma enorme quantidade de tempo livre. Se dormirmos oito horas por noite durante o ano, ainda passaremos cerca de seis mil horas acordados, das quais menos de duas mil serão gastas no trabalho. Isso deixa quatro mil horas por ano em que a pessoa não estará

trabalhando nem dormindo. Nessas horas “livres” uma pessoa pode fazer praticamente tudo o que quiser.

Suponha que você pegue apenas uma hora por dia, cinco dias por semana, e dedique esse tempo para se desenvolver como orador. Você nem precisa fazer isso nos fins de semana. Pegue uma hora por dia e reserve-a para o mesmo objetivo pelo qual comprou este livro: para se tornar o melhor orador que puder.

Durante essa hora diária, sente-se com uma folha de papel em branco e um lápis. Escreva, no alto da página, seu objetivo mais imediato para sua carreira de orador. Pode ser dominar o medo ou conseguir mais palestras. Existem dezenas de possibilidades. Então, como seu futuro depende da forma como você realiza seus objetivos, anote todas as ideias que tiver para alcançar essa meta. Tente pensar em pelo menos vinte, mas até mesmo uma única ideia pode ser valiosa.

Há dois pontos importantes para serem lembrados. Primeiro, dedicar consistentemente uma hora por dia a essa atividade nem sempre é fácil. Segundo, a maioria das suas ideias não será muito boa. Esse exercício é igual a começar qualquer hábito novo. Primeiro sua mente vai ficar um pouco relutante em ser “tirada da cama”. Mas, conforme você começa a pensar em seu trabalho e nas formas de melhorá-lo, anote qualquer ideia que surgir na sua cabeça, não importa o quão absurda pareça.

A coisa mais importante que essa hora de dedicação faz é cravar profundamente seu objetivo na sua mente subconsciente e reprogramar toda sua máquina vital desde o primeiro momento do dia. Vinte ideias por dia – se você conseguir esse número serão cem por semana, mesmo descontando sábados e domingos.

Uma hora por dia, cinco dias por semana, para um total de 260 horas por ano, o que ainda lhe deixa 3.740 horas de lazer. Isso significa que você pensará sobre oratória e formas de melhorar seu desempenho durante quase seis semanas de trabalho (com 44 horas cada)! E ainda lhe sobram sete horas por dia para você fazer o que quiser.

Quando iniciar cada dia pensando em oratória, verá que sua mente continuará a trabalhar durante todo o dia. Nos momentos mais inusitados, quando você menos esperar, grandes ideias começarão a emergir do seu subconsciente. Quando isso acontecer, anote-as assim que puder. Uma única grande ideia pode revolucionar completamente seu trabalho e, como resultado, sua vida.

Cada um de nós tende a subestimar suas próprias capacidades. Precisamos perceber que temos, dentro de nós mesmos, reservas pro-fundas de grandes habilidades, até mesmo geniais, que podem ser alcançadas se cavarmos o

suficiente. Esse é o milagre da sua mente. Quando você escrever seu objetivo no alto daquela página de papel, não fique preocupado com ele. Imagine que o objetivo está ali só esperando ser alcançado, um problema esperando para ser resolvido. Encare-o com fé e empregue todos os grandes poderes da sua mente para resolvê-lo. E assim o resolverá!

Essas observações sobre a relação entre mente e oratória são par-ticularmente pertinentes à persuasão. Gostamos de pensar em nós mesmos como seres lógicos e pensantes, mas a lógica não aparece até que certas condições sejam atendidas. Antes que possamos comparar uma ideia com outra, precisamos ter pelo menos duas ideias. Até lá, a persuasão é resultado de sugestão ou instinto, não de um processo lógico. Se eu lhe disser "telefones celulares são absolutamente seguros", e não houver ideia contraditória na sua mente, você pode ser persuadido simplesmente pela sugestão que eu fiz. Mas se alguém lhe mos-trou um site na internet que levanta dúvidas quanto à segurança dos celulares, então eu terei que lhe mostrar evidências que provem minha afirmação. Eu terei que convencer você através de argumentos lógicos e não de simples sugestão.

Isso tem implicações importantes em palestras e discursos, durante os quais a informação alcança rapidamente o ouvinte, sem que este tenha chance de analisá-la. Os oradores mais persuasivos apoiam-se mais na sugestão do que na argumentação. Em grande parte, os ouvintes gos-tam disso. Afinal, é fácil acreditar; duvidar é mais difícil. Experiência, conhecimento e raciocínio são necessários antes de podermos duvidar e fazer perguntas inteligentes. Diga a uma criança que o Papai Noel vai descer pela chaminé e ela acreditará nisso até que mais informações, no futuro, modificarão essa crença.

Sua estratégia para persuadir as pessoas deve ser colocar firmemente uma ideia na cabeça delas, e depois evitar que surjam ideias opostas e contraditórias. Se você desenvolver sua habilidade para alcançar esse objetivo, terá sucesso e lucro na oratória. Simples assim.

Então, como você pode fazer isso acontecer? Primeiro, saiba que é menos provável que surjam ideias opostas quando a ideia principal é apresentada com paixão e entusiasmo contagiante. Digo *contagiante* porque o verdadeiro entusiasmo é assim. Ele aquieta impulsos críticos. É uma barreira natural contra ideias opostas, negativas e dissidentes. Quando seu objetivo é a persuasão, lembre-se que é mais produtivo agitar emoções do que provocar pensamentos. Sentimentos são mais poderosos do que ideias frias. Mas para gerar sentimentos você precisa de sinceridade, convicção e entusiasmo. A falsidade arruína até as melhores apresentações. Apesar das belas frases que você pode criar, apesar das

imagens que você pode evocar, apesar da harmonia da sua voz e da elegância dos seus gestos – se você não for sincero, tudo será um desperdício. Então, se quiser persuadir uma plateia, primeiro convença a si mesmo. Isso feito, você poderá falar ao público com sinceridade. Que essa sinceridade ressoe em sua voz e brilhe em seus olhos do primeiro momento em que se colocar na frente de seus ouvintes até o fim da sua apresentação.

Sinceridade precisa ser combinada com intensidade. Além da sua autenticidade, você precisa transmitir sua energia. Três táticas úteis para tanto são *repetição*, *associação* e *contraste.* Ainda que esses termos possam parecer autoexplicativos, vamos analisá-los melhor. Há mais coisas neles do que se pode imaginar a princípio.

Quando um novo produto é introduzido no mercado, as pessoas não o compram só porque ele aparece nas prateleiras dos mercados. Pesquisas mostram que os consumidores precisam de pelo menos nove exposições ao produto – seja em cartazes, anúncios de TV ou em mídia impressa – antes de sequer repararem que o produto existe. Depois que elas reparam, diversas coisas acontecem. Primeiro, o nome e a imagem do produto são lembrados, e essa memória é reforçada com novas exposições.

Exatamente a mesma coisa acontece em uma apresentação oral. A primeira vez que você apresenta uma ideia – principalmente se não for enunciada de forma atraente – ela passará direto pelos ouvintes. Entra por um ouvido e sai pelo outro, como diz o ditado. Mas se você continuar a repeti-la, e o fizer de uma forma nova ou interessante, as pessoas não só irão se lembrar dela, mas também começarão a esperar por ela. E isso não é tudo. O espantoso é que o público começará a aceitar essa ideia como verdadeira. Em uma característica estranha da natureza humana, a repetição tem força persuasiva. Simplesmente por apresentar a mesma informação diversas vezes, você consegue aumentar a intensidade e a persuasão da sua mensagem.

“Não é por explicar uma verdade uma, duas ou até dez vezes que as pessoas irão adotá-la”, disse Franklin Roosevelt. “É necessário repetição incessante para gravar verdades políticas na mente do público. Ao ouvir sempre os mesmos fatos, as pessoas pouco a pouco lhes dão um espaço no canto de sua mente. Logo elas passam a não duvidar mais desses fatos, da mesma forma que não duvidam de crenças religiosas ou patrióticas”.

Um ex-presidente dos Estados Unidos, Woodrow Wilson, afirmou o mesmo, de forma diferente. Certa vez, quando garoto, Wilson perguntou para a mãe por que ela repetira a mesma informação vinte vezes. Ela respondeu: “Porque você

não a aprendeu depois de dezenove”.

É necessário um alerta sobre a utilização da técnica de repetição: a menos que você tenha um modo novo de dizer a mesma coisa várias vezes, sua repetição pode se tornar entediante. Se a informação que você quer fixar pode ser expressa em poucas palavras, uma ideia é criar uma rima simples. O advogado de O. J. Simpson usou esse recurso com a célebre frase: “Se não servir, não pode punir”[1]. Você também pode repetir uma única ideia de várias maneiras, desde que tenha vocabulário para fazê-lo com elegância. Do seu ponto de vista, no púlpito, você poderá ver se esse recurso está funcionando. Se várias pessoas estiverem consultando o relógio, não está funcionando!

Associação é um desenvolvimento da repetição, e as duas técnicas podem ser usadas ao mesmo tempo. Por exemplo, nós mencionamos em um capítulo anterior que contar histórias sobre viagens aéreas capta o interesse de uma plateia. Estar em um avião é o tipo de experiência com que o público está acostumado e consegue entender, mas que mantém o interesse das pessoas porque há muito para se saber a respeito. Vamos imaginar que você queira destacar a importância do exercício físico. Um jeito é apresentar estatísticas e citar algum livro ou artigo que você leu. Isso pode funcionar, mas se você quiser aumentar muito o impacto do que está dizendo, simplesmente mencione que leu esse artigo enquanto estava em um avião. Parece mágica, mas é verdade. A simples associação da sua mensagem com certos ambientes e experiências tem um grande efeito amplificador. É tão fácil. Você não mudou nada do conteúdo que está apresentando, mas ele se tornou dramaticamente mais persuasivo.

Ou pense neste uso de associação. Um argumento clássico na his-tória da religião é conhecido como *relojoeiro cego*: um ateu, certa vez, disse a um clérigo devoto que Deus não existia e desafiou o clérigo a provar que ele estava errado. Em silêncio, o clérigo pegou seu relógio do bolso, abriu a caixa e mostrou o mecanismo ao ateu, dizendo: “Se eu lhe

Você não precisa acreditar na teoria do *design* inteligente – ou na teoria da evolução – para ver que esse é um argumento impressionante do ponto de vista retórico. Qual a técnica usada pelo orador? Ele come-çou estabelecendo um ponto comum – uma associação. Ele fez com que seu oponente concordasse com ele sobre o relógio, e isso levou ao próximo passo. Então, ele continuou e mostrou que a crença em uma divindade é tão simples e inevitável quanto a crença em um relojoeiro com visão do que em um relojoeiro cego.

Mas suponha que o clérigo tivesse adotado uma postura mais agressiva. Imagine que ele tivesse dito: “Não seja burro! Você não sabe do que está

falando!” O que teria acontecido? Provavelmente uma dis-cussão – talvez inflamada, mas com certeza fútil. O ateu teria defendido sua opinião tão fanaticamente quanto o clérigo. Por quê? Porque era a opinião dele, e sua autoestima, preciosa e indispensável, que estaria sendo ameaçada. Seu orgulho estaria em jogo.

E como o orgulho é uma característica fundamentalmente explosiva da natureza humana, é muito melhor fazer o orgulho das pessoas trabalhar a seu favor em vez de contra você. Para tanto, você precisa mostrar que a ideia que está propondo é semelhante a algo em que seu ouvinte já acredita. Isso torna mais fácil aos seus interlocutores aceitarem em vez de rejeitarem sua proposta, e evita que ideias opostas e contraditórias surjam para bloquear o que você disse.

O clérigo que mencionamos mostrou possuir um entendimento claro de como funciona a mente humana. A maioria das pessoas não tem essa capacidade sutil de sintonizar com as crenças dos ouvintes. A maioria das pessoas imagina que para ganhar uma guerra é necessário um ataque frontal. Mas esse tipo de confronto geralmente não tem vencedores. Muito estrago pode acontecer, mas nenhum lado persuadirá o outro de nada.

Com relação à associação, nossas preocupações sobre qualquer tópico podem mudar de uma situação para outra. Por exemplo, um público pode estar mais preocupado com o lado financeiro de uma ques-tão, enquanto outro pode querer saber mais sobre o impacto ambiental. Podemos nos referir a essas diferenças como questões de importância. Os públicos variam na importância que atribuem a diversas questões.

Para obter o efeito máximo, você deve procurar associar seus argumentos com ideias que você sabe serem importantes para cada público. Esse conhecimento é crucialmente importante e influenciará de forma fundamental as estratégias que você empregará. Quando uma questão é a mais importante para um grupo de ouvintes, eles provavelmente estarão bem informados a respeito dela e serão mais céticos quanto a propostas radicais nessa área. Com uma plateia assim você precisará de razões fortes e bem elaboradas para conseguir persuadi-la. Talvez você não precise de muitos argumentos, mas aqueles que citar têm que ser bons. Em comparação, uma plateia que não atribui grande importância ao assunto sobre o qual você está falando terá mais facilidade para aceitar o que diz. Em vez de querer ouvir apenas seus argumentos mais fortes, o público estará disposto a ouvir praticamente tudo. Nesse caso, pode usar o recurso de associação à vontade.

Nossa terceira técnica é contraste, e trata-se, provavelmente, da mais

poderosa de todas. Assim como acontece com repetição e associação, a força do contraste liga-se a uma característica fundamental da natureza humana. As pessoas são muito mais eficazes em reconhecer *diferenças* entre coisas do que em reparar nas qualidades inerentes de algo. Assim, quando comentam que alguém é inteligente ou comunicativo, estão querendo dizer que essa pessoa é mais inteligente ou mais comunicativa do que as outras.

Essa tendência humana é verdadeira não apenas para argumentos e ideias, mas também no nível das sensações físicas. Ponha sua mão esquerda em uma tigela de água fria e a direita em água um pouco mais quente. Deixe-as lá por um tempo, depois mergulhe-as ao mesmo tempo em uma bacia de água morna. Você sentirá a mão esquerda quente e a direita, fria. É o princípio do contraste que temos programado em nós. Ponha luz no escuro e ela parecerá mais clara. Um odor ruim parecerá pior depois de um odor agradável. Existem muito mais exemplos, de todas as áreas da vida.

Veja um exemplo de como o princípio do contraste funciona. Imagine que você é um executivo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em uma grande empresa de produtos domésticos. Sua empresa está ten-tando decidir se constrói um novo laboratório para sua divisão. Você foi incumbido da tarefa de investigar os custos de construção do laboratório. Você recebeu algumas orientações orçamentárias, mas a quantia que a empresa está disposta a gastar ainda não foi decidida.

Você gostaria de ter o melhor laboratório possível para seu trabalho de P&D. Assim, quando apresenta seu estudo em uma reunião de altos executivos, você, com sabedoria, decide usar os princípios que dis-cutimos neste livro. Você é sincero e entusiasmado. Você usa repetição e associação. E faz um uso especialmente bom de contraste. Veja como:

“Senhoras e senhores”, diz você, “estou muito consciente da quantia de dinheiro disponível para este projeto, e quero apresentar algumas opções da forma mais clara possível. Por exemplo, o gasto mínimo para construirmos um novo laboratório seria de três milhões de dólares. Deixem-me mostrar como seria um laboratório de três milhões de dólares”.

Você mostra uma imagem – pode ser uma maquete virtual do exterior ou de um piso do laboratório – de uma estrutura nem um pouco impressionante. Ela não deve ser extremamente ruim, mas rudimentar; um laboratório comum de P&D.

Se você fizer isso de maneira correta, criará uma sensação de decepção de leve a moderada em seus ouvintes. A sensação não será manifesta, mas

inconsciente. Agora você está pronto para projetar uma nova imagem, desta vez refletindo um orçamento maior e um resultado muito mais atraente.

O grau de persuasão que conseguirá mostrando as duas ilustrações será muito maior do que se tivesse exibido apenas a segunda. Contraste é muito simples, mas também muito forte. Não analise demais essa força. Apenas deixe-a trabalhar para você.

Devemos estudar, também, algumas variantes do contraste. Às vezes, pode ser bom apresentar o contraste extremo em vez de duas ideias mais ou menos diferentes. Se o orador quiser falar de mudanças climáticas, pode retratar um cenário realmente catastrófico com outro muito melhor. A plateia teria que escolher entre um desastre ambiental e uma situação muito mais sustentável. Esse contraste entre tudo ou nada pode ser uma boa escolha quando se está tentando que as pessoas tomem decisões com grande impacto no seu estilo de vida.

Veja outra alternativa. Em vez de mostrar apenas duas opções, você pode ir em outra direção e apresentar tantas quanto possível. Você pode dizer: “Veja o que conseguimos se investirmos um, dois ou três milhões”, e assim por diante. Quando se faz essa opção, surgem duas possibilidades. Primeiro, os ouvintes podem tentar simplificar a decisão. Eles tentariam diminuir a escolha para duas opções – e quanto mais claro o contraste, melhor. Ou eles podem ficar tão confusos que não serão capazes de tomar uma decisão. Assim, se o objetivo da sua apresentação na verdade é ganhar tempo, oferecer muitas opções contrastantes pode conseguir isso. Há uma boa chance de que o assunto seja submetido a novos estudos antes da decisão final. Você realmente persuadiu sua plateia a não ser persuadida por enquanto.

Por enquanto, neste capítulo, analisamos algumas das ferramentas mais úteis que um orador pode empregar para ser persuasivo. Vimos como sinceridade, repetição, associação e principalmente contraste podem ajudar você a alcançar seus objetivos. Contudo, existe muito mais a ser dito sobre persuasão. Assim, para equilibrar este capítulo, vamos ter que acelerar o ritmo. Nós discutimos detalhadamente os maiores axiomas da persuasão. Agora vamos estudar o máximo de princípios secundários que conseguir-mos. Essas táticas rápidas e contundentes podem colocar o público rapidamente do seu lado. Talvez você não consiga usar todas elas em uma única apresentação, mas você deveria usar tantas quanto possível.

Por exemplo, as pessoas se interessam por *atividade*. A atenção delas é atraída por coisas que brilham, piscam ou se movem. Se for adequado, use um

objeto com essas características em sua palestra, principalmente quando precisar chamar a atenção dos espectadores. Mas, quando você não o estiver usando, tire-o de vista. Se você usar um mapa do Brasil, que os estados tenham cores vivas e que o mapa possa ser visto de todos os lugares do auditório. Mas quando terminar de usá-lo, recolha-o ou desligue o projetor. Não deixe que o objeto que o serviu tão bem torne-se uma distração.

Palavras e imagens vívidas e tangíveis são mais persuasivas do que as hipotéticas ou abstratas. Então, sempre que puder use nomes próprios, nomes de lugares e marcas reais. Compare estas duas orações: “Quando me mudei para uma cidade nova, tive que sair dirigindo à pro-cura de um supermercado” e “Quando me mudei para o Rio de Janeiro gastei muito tempo no meu Honda procurando pelo Mercadorama”. Ao colocar seus ouvintes presentes no quadro que descreveu, fica mais fácil persuadi-los de que é real a situação que está narrando.

Assim como é importante criar presença, *proximidade* também é essencial. As pessoas prestam mais atenção a coisas que estão próximas a elas do que a coisas distantes. Não tenha medo de sair de trás do púlpito e interagir um pouco com o público assim que você tiver experiência suficiente para fazer isso sem constrangimentos. Você também deve inserir proximidade na sua fala. Se está procurando meios de ilustrar um ponto, pense nas notícias que chamaram sua atenção na manhã da palestra. Refira-se a locais, eventos e pessoas que sejam recentes ou próximos. Você consegue dizer algo positivo ou interessante sobre o orador anterior? Conhece alguém na plateia, para que possa citá-lo pelo nome? De preferência alguém conhecido pelos outros membros do público?

Espectadores gostam de coisas que lhes são familiares e prestam atenção em coisas novas e diferentes. Você pode reunir essas duas ten-dências dizendo algo de novo sobre uma pessoa, um lugar ou uma coisa que a plateia já conheça. Fica ainda melhor se eles pensam que já sabem tudo sobre algo. Quem era a pessoa que o apresentou? Que fato interessante você conseguiu descobrir sobre essa pessoa quando se preparava para o evento? Como é possível incorporar esse fato à sua fala de modo que a plateia fique mais calorosa com você? Quanto mais “calor” você cultivar, mais confiança conseguirá evocar na plateia. E quanto mais confiança o público tiver em você, mais persuasivo conseguirá ser.

Suspense é outra técnica para se conseguir atenção que, usada corretamente, ajuda a tornar sua mensagem persuasiva. Em oratória, criar suspense não significa assustar ou preocupar as pessoas. Trata-se de divulgar informação de forma interessante e surpreendente. Por exemplo, em época de eleições, pode ser

eficaz uma pergunta sobre política. Algo como "desde a redemocratização, quantos paulistas foram presidentes da República?" Você não precisa dar a resposta de imediato. E provavelmente é melhor esperar um pouco. Apenas diga: "Logo vou dar a resposta, e acho que os números vão ser uma surpresa". Caso você não consiga tolerar o suspense, saiba que, até o momento em que este livro foi escrito, nenhum paulista tinha sido presidente. Fernando Henrique é carioca, e Lula, pernambucano.

Uma ressalva quanto ao uso do suspense é a necessidade de se ter certeza de que a informação a ser revelada é boa o bastante para recompensar o interesse criado. As plateias se irritam quando um orador fala algo como: "Falarei mais sobre isso depois" – e então diz algo de pouco valor ou simplesmente se esquece de retomar o ponto. Uma boa forma de evitar isso é fazer uma palestra-teste para alguns amigos. Se a reação deles parecer fraca ou forçada quando ouvirem a revelação do suspense, não o use em sua apresentação.

Conflito é, provavelmente, ainda mais eficaz do que suspense para capturar o interesse do ouvinte. As pessoas prestam atenção em uma boa briga, em especial quando a questão parece clara e exige ação. Quando se pronunciou em uma sessão conjunta do Congresso americano, em 20 de setembro de 2001, o presidente George W. Bush disse: "A liberdade e o medo estão em guerra. O progresso da liberdade humana, a grande conquista da nossa era e grande esperança de todas as eras agora depende de nós". Muitos analistas consideram esse como o melhor discurso de Bush na presidência. Naquele momento dramático da história americana o presidente descreveu o que era um conflito claro entre o bem e o mal. Talvez você nunca tenha que se pronunciar à nação após um ataque que matou três mil pessoas, mas tenha em mente que os ouvintes querem ser desafiados e mobilizados. Convença-os de que eles estão do lado certo e o resto virá facilmente.

Não importa quantas técnicas de persuasão você use, é absolutamente essencial usá-las em um contexto claro e organizado. Como cada membro do seu público responderá de forma particular às suas técnicas, você deve sempre empregar uma variedade de recursos persuasivos. Mas embora as reações positivas dos ouvintes possam variar, você terá uma reação negativa universal se a sua fala parecer dispersa e desconexa. Ideias com ligações lógicas e consistentes dão aos ouvintes segurança em você como orador. Quanto mais o público conseguir acompanhar os elos do seu raciocínio, tanto mais fácil será para ele manter a atenção na sua mensagem. Uma coleção aleatória e

desarticulada de pensamentos faz uma plateia começar a pensar em qualquer coisa – menos naquilo que você está tentando contar para ela.

Estudos sugerem que as pessoas prestam mais atenção quando sabem o que devem procurar. Preparar a plateia para saber o que esperar pode ser feito de duas formas. No primeiro método, conhecido como previsão, você simplesmente diz à plateia quais serão as principais divisões do discurso. Diga algo como: “Primeiro, vou analisar as duas razões principais para o crescimento populacional a oeste das Rochosas, depois discutiremos as implicações desse crescimento para a indústria de materiais de construção”. Quando usada como parte da introdução, a previsão dá ao público uma visão geral de toda a palestra e permite-lhes antecipar seus principais blocos.

Um segundo meio de transmitir uma forte organização surge durante as transições entre os blocos do seu discurso. As transições podem funcionar como sinalizações verbais que indicam o próximo tópico que será abordado. Transições podem ser elaboradas de muitas maneiras, e a habilidade para conduzi-las elegantemente é prova de um verdadeiro orador de alto impacto. Se você conseguir se mostrar inteligente, ótimo. Mas se não lhe ocorrer nenhuma grande ideia, procure apenas ser compreensível. Use uma transição prática, como esta: “Tendo como base este breve histórico, podemos avançar para o próximo passo” ou “Esta é a segunda das minhas três alternativas”. Transições podem ser problemáticas para muitos oradores, mas são fáceis se você se lembrar sempre de qual é a verdadeira função delas.

> *Existem três coisas para se almejar em oratória: primeiro, entrar no seu assunto, então fazer o assunto entrar em você e, finalmente, fazer o assunto entrar no coração do seu público.*
>
> — ALEXANDER GREGG

> *Fique quieto quando não tiver nada para dizer; quando a paixão genuína fizer você se mexer, diga o que tem a dizer, e diga-o enquanto está quente.*
>
> — D. H. LAWRENCE

> *Domine o assunto e as palavras virão.*
>
> — CATÃO, O VELHO.

10

Criatividade e a fórmula mágica

Cada pessoa criativa é única, mas todas elas compartilham certas qualidades. Em qualquer campo, por exemplo, e certamente na oratória, homens e mulheres criativos sabem que a mente humana é um armazém inesgotável. Mas, para que possamos recorrer a esse armazém, deve-mos constantemente expandir seu estoque de informação, pensamentos e sabedoria. É necessário procurar ideias em todas as fontes possíveis, inclusive as ideias dos outros – mas sempre dando-lhes crédito por suas contribuições. Todo mundo tem ideias; elas são grátis e muitas são excelentes. Pessoas criativas evitam o preconceito e a pobreza de espírito, ouvindo as ideias dos outros e refletindo sobre elas antes de julgá-las. É assim que se mantém o clima de invenção que leva ao crescimento.

Ideias são como peixes escorregadios. Elas parecem ter um talento especial para escapar de nós. Por causa disso, pessoas criativas sempre têm papel e lápis à mão. Isso é algo obrigatório. Quando tiver uma ideia, anote-a. Você pode até mesmo digitá-la no seu celular ou enviar um e-mail para si mesmo. Muita gente viu sua vida mudar completamente devido a um único e genial pensamento. Capturando as ideias assim que as têm, você não corre o risco de perdê-las.

Aumentar o círculo de amigos e ampliar a base de conhecimento são duas técnicas eficazes da pessoa criativa. Cultivando um interesse sincero nos outros, pessoas criativas escutam atentamente quando alguém está falando. Elas são muito observadoras e absorvem tudo que veem e ouvem. Elas se comportam como se todos que encontram usassem um letreiro que diz: “Minhas ideias podem oferecer a chave para seu próximo sucesso”. Assim, elas sempre fazem questão de conversar levando em consideração o interesse dos outros. A recompensa é uma torrente de novas ideias e informações que de outra forma se perderiam.

Pessoas criativas contam com suas realizações. Elas esperam ter sucesso, e a notável produtividade motivada por essa atitude contagia todos ao seu redor. Isso

torna os *outros* mais criativos.

Problemas são desafios para mentes criativas. Se não existissem problemas haveria poucos motivos para pensar. Indivíduos criativos sabem que é perda de tempo simplesmente se preocupar com os pro-blemas; então, eles, com sabedoria, investem tempo e energia na solução dos problemas.

Quando pessoas criativas obtêm uma ideia, elas tomam uma série de atitudes para melhorá-la. Elas a analisam de todas as formas. Transformam pequenas ideias em grandes e velhas ideias em novas. Elas associam, combinam, adaptam, substituem, ampliam, redistribuem e até invertem as ideias.

Pessoas criativas e produtivas não são criativas e produtivas devido ao resultado material. Elas simplesmente são motivadas pela necessidade de serem criativas e produtivas. Elas seriam assim mesmo se vivessem em uma ilha deserta onde ninguém ficaria sabendo de suas criações nem se beneficiaria delas. Elas sentem a felicidade de produzir algo. Benefícios materiais para elas mesmas ou para os outros são bem-vindos, mas secundários.

Todo indivíduo criativo é um artista no sentido mais verdadeiro e amplo da palavra – e artistas são frequentemente incompreendidos. Um grupo de artistas que foi rejeitado pelas instituições de sua época criou uma associação para se defender. Esse grupo era formado por Degas, Pissaro, Monet, Cézanne e Renoir. Cinco dos maiores artistas de todos os tempos, que faziam aquilo em que acreditavam face à total rejeição.

Renoir foi ridicularizado e rejeitado não só pelo público, mas tam-bém por seus amigos artistas. Ainda assim, ele continuou pintando. Manet chegou a comentar com Monet: “Renoir não tem talento algum. Você, que é amigo dele, deveria lhe dizer gentilmente para parar de pintar”.

Renoir sofreu terrivelmente com o reumatismo, na velhice, principalmente nas mãos. Ele vivia com dores constantes. Quando Matisse visitou o velho pintor, percebeu que cada pincelada lhe causava grande dor. Matisse perguntou: “Por que você ainda tem que pintar? Por que continua a se torturar?” Renoir respondeu: “A dor passa, mas o prazer, a criação da beleza, continua”. Um dia, aos 78 anos, finalmente famoso e bem-suce-dido, ele disse: “Continuo progredindo”. No dia seguinte ele morreu.

Essa é a marca da pessoa criativa… continuar progredindo, aprendendo, produzindo enquanto viver, apesar da dor e de todo tipo de pro-blema. Ela cria porque *tem que criar.*

Em grande medida, todos os desafios da nossa vida envolvem obs-táculos semelhantes. Realizar objetivos, gerar riqueza e falar em público são

semelhantes de muitas formas. Tudo isso requer uma atitude decidida. A parte mais difícil é que, às vezes, nós nos deparamos com o que parece ser uma lista interminável de possibilidades. Afinal, o dicionário tem muitas palavras com as quais você pode elaborar seu discurso. O problema está em escolher as palavras certas!

O primeiro passo para solucionar qualquer problema é defini-lo, e isso também se aplica ao desafio de falar em público. Você deve sempre estar certo de que compreendeu o problema antes de tentar resolvê-lo.

Em seguida, escreva tudo o que você sabe a respeito do problema. Essa informação pode vir da sua própria experiência, de livros que con-tenham dados históricos e estatísticos, da internet ou de amigos e cole-gas de trabalho que saibam algo do problema. E com certeza deve vir alguma informação deste livro!

Depois, decida quem consultar. Faça uma lista com nomes de pessoas e organizações que sejam autoridades reconhecidas nesse tipo de problema. Essa é sua oportunidade de reunir muito material. Depois de determinar quem pode ajudá-lo, entre em contato, converse com essa pessoa e tire dela toda informação que possuir a respeito.

Então, anote tudo o que for relevante ao problema. Não se arrisque a esquecer nada que possa ajudá-lo a encontrar a solução.

O quinto passo na resolução criativa de um problema chama-se idea-ção individual. Trata-se de um *brainstorm* pessoal ou, simplesmente, é o ato de pensar sem o freio crítico. Não tente decidir se uma ideia é boa ou má, apenas a anote no momento em que ela surgir. Mais tarde você irá avaliá-la.

Uma ideia sempre leva a outra melhor. Não se preocupe se algu-mas das suas ideias lhe parecerem improváveis ou pouco práticas. Você está procurando o maior número possível de ideias. Não rejeite nenhuma – anote todas!

Depois que escrever todas as suas ideias, atribua-lhes conceitos de acordo com sua eficácia e facilidade. A escala de eficácia inclui "muito eficaz", "provavelmente eficaz" e "duvidosa". A escala de facilidade abrange "fácil", "não tão fácil" e "difícil". A avaliação das ideias vai indicar com clareza a probabilidade de sucesso de qualquer das soluções possíveis. Considere primeiro as ideias que tiverem conceitos "muito eficaz" e "fácil".

Suponha que você é um fabricante. Suponha que suas equipes de vendas e marketing fizeram um *brainstorm* e apareceram com algumas ideias para aumentar as vendas. Vamos dizer que uma dessas ideias renova completamente um dos produtos que sua empresa oferece ao público. Vamos avaliar essa ideia

em termos de eficácia. Você sabe que o produto atual atende a uma necessidade e é aceito pelo público com-prador. O que aconteceria com um produto totalmente renovado? Sem muitos testes de marketing e depois um período de manufatura para vendas, seria difícil dizer qual a eficácia dessa ideia no aumento das vendas. É melhor classificá-la como “duvidosa”.

Como essa ideia de renovar totalmente um dos produtos se sai na escala de facilidade – “fácil”, “nem tão fácil” ou “difícil”? Seria difícil, não é mesmo? Ela exigiria novo projeto, novo ferramental, nova metodologia, nova embalagem e novos métodos de marketing.

Suponha, contudo, que uma das ideias do gerente de vendas seja fazer comerciais do produto em uma das grandes redes de tevê. Essa ideia seria “provavelmente eficaz” e “nem tão fácil”, mas poderia ser feita.

Vamos dizer que outra ideia seja estabelecer um programa de incentivos às vendas, direcionado àqueles que estão à frente do problema, os vendedores. Um programa de incentivos bem projetado e implementado, com uma recompensa para o desempenho melhorado, teria boa chance de ser “muito eficaz”. E seria relativamente “fácil” de ser implantado. Tal programa deve aumentar as vendas da empresa.

Você poderia usar outros parâmetros de avaliação. Outros dois são tempo e dinheiro. Procure avaliar suas ideias de acordo com essas medidas. Por exemplo, para o fabricante que quer aumentar as vendas, mudar o pro-duto pode requerer muito tempo e dinheiro. Anunciar durante um programa popular de televisão custaria muito dinheiro. Por outro lado, a introdução de um programa de incentivo às vendas não seria muito caro nem demorado.

Então lembre-se – quando avaliar suas ideias, use estes quatro padrões: eficácia, facilidade, tempo e custo. Nem toda ideia que você tiver valerá a pena, e é por isso que você precisa saber avaliar de forma adequada cada uma delas. Mas, assim que tiver julgado cuidadosamente suas ideias, entre em ação.

Coloque suas ideias em um plano de ação: decida quem deve fazer o quê, quando fazer, quando começar e como fazer. Todas essas considerações são importantes porque a execução da solução é tão importante quanto a solução em si.

Atribua-se um prazo final para colocar seu plano em ação. Nós trabalhamos com mais empenho e eficiência quando o limite de tempo está definido. Então anote a data em que sua solução precisa estar fun-cionando. Também é bom lembrar que o momento oportuno é frequentemente crítico quando da introdução de uma nova ideia. Calcule com cuidado esse momento à luz da situação geral.

Você deve anotar uma segunda data – aquela em que você planeja ter completado a ação e solucionado o problema.

Para todo problema – não importa quão grande ou complexo – há uma solução. Então, vá encontrá-la! A história está repleta de pessoas que acreditavam não haver solução para um problema e, como consequência, *não a encontraram.* Enquanto isso, as pessoas que acreditaram haver uma solução *conseguiram encontrá-la* – o mesmo problema, perspectivas diferentes, um sucesso e um fracasso. Que tipo de pessoa você será com relação ao seu trabalho de oratória?

Desenvolver-se em oratória pode ser um desafio maior do que avançar nas áreas de manufatura ou vendas. O lado emocional de ser um orador de sucesso não é tão crítico em outras áreas de negócios. Falar em público é algo de extrema complexidade, e milhares de livros foram escritos a respeito. Mas, além das técnicas bastante detalhadas que discutimos, um recurso também útil é surpreendentemente simples. No breve tempo necessário para ler este capítulo você pode aprender um método absolutamente garantido para tornar sua palestra tão memorável para o público que conduzirá os espectadores a mudanças imediatas e positivas. Tudo isso torna-se possível pela técnica de oratória que Dale Carnegie chamou de Fórmula Mágica – e quando começar a usá-la verá que é exatamente uma fórmula mágica.

O objetivo da oratória é inspirar algum tipo de ação. Uma conversa informal na hora do café ajuda a passar o tempo, mas não é disso que falamos. Quando você se coloca na frente de um grupo de pessoas, você quer que elas façam algo. Se essas pessoas fizerem o que você espera, a palestra pode ser chamada de bem-sucedida. Se você está fazendo uma apresentação de negócios, pode estar esperando que um novo cliente importante feche uma compra. Ou, se for uma apresentação interna, você pode estar procurando autorização para formar uma equipe ou desenvolver um novo produto. Esses são objetivos comuns de palestras e apresentações formais, mas até reuniões simples solicitam ação por parte de alguém. Essa solicitação precisa ser feita com eficácia.

Quando uma palestra não é eficaz, frequentemente isso é devido ao formato da apresentação, que não foi o mais adequado. Nós vamos desenvolver essa questão neste capítulo, primeiro através da Fórmula Mágica, e depois através de três esquemas simples que podem ser aplicados a praticamente qualquer situação relativa à oratória. Mas um princípio é fundamental a tudo que você está para ler. Você precisa começar suas palestras de modo que crie e mantenha o interesse da plateia, e você precisa terminar a apresentação de forma motivacional e

orientada para a ação.

Assim, desde o começo da apresentação você deve ter o fim em mente. Você deve começar a palestra pensando na ação que deseja ver empreendida por espectadores, e trabalhar a partir daí. Fazendo isso você está pronto para se conectar com a Fórmula Mágica, que provocará, finalmente, a ação por parte do seu público.

A Fórmula Mágica surgiu quando os cursos de Dale Carnegie estavam começando a se popularizar pelos EUA. Devido ao tamanho das turmas, as palestras praticadas pelos alunos eram limitadas a dois minutos. Isso não afetava a palestra quando o objetivo do apresentador era apenas entreter ou informar. Mas quando o objetivo era provocar ação, dois minutos era tempo insuficiente, principalmente quando se usava um formato tradicional para o discurso. Uma palestra com introdução, corpo e conclusão não engrenava. Mas esse era o padrão de organização empregado por oradores desde a Antiguidade. Algo novo e diferente era necessário – e teria que ser um método garantido para inspirar ação com um discurso de dois minutos.

Para atender a essa necessidade, os instrutores da organização Dale Car-negie fizeram reuniões em Los Angeles, Chicago e Nova York. Professores universitários e executivos de grandes empresas também foram consultados. Um novo estilo de oratória estava surgindo a partir desse grupo tão diverso; uma abordagem aprimorada que refletiria nossa era orientada à ação.

Essa é a Fórmula Mágica. Da mesma forma que outras ideias poderosas, ela é incrivelmente simples e abrange apenas três passos.

Primeiro, o orador deve contar uma experiência pessoal intensa e que seja relevante para a ação que você quer estimular nos seus espectadores.

Segundo, apele diretamente à plateia para que faça aquela única e bem definida ação.

Terceiro, descreva clara e convincentemente o benefício que os espectadores terão ao fazerem a ação que você deseja.

Ao usar a Fórmula Mágica você deve cuidar para que cada palavra seja funcional. Usada de forma correta, esta fórmula é bastante adequada ao nosso modo de vida contemporâneo. Ela elimina a enrolação e a auto-complacência. A atenção das plateias modernas dura muito pouco. As pessoas querem ação de você assim como você quer ação delas, e com a Fórmula Mágica você lhes dá ação desde a primeira palavra.

Baseada no suspense, a fórmula é ideal para palestras curtas. Os espectadores são cativados por sua história, mas não sabem qual o objetivo da sua

apresentação até o fim dos dois ou três minutos. Nenhum orador que deseje conseguir doações, por exemplo, irá muito longe se começar assim: “Senhoras e senhores, estou aqui para conseguir 10 reais de cada um de vocês”. Mas, se você dramatizar a necessidade da contribuição com um incidente da sua própria vida, suas chances de conseguir apoio crescem imensamente.

A primeira parte da Fórmula Mágica – o incidente da sua própria vida – ocupará a maioria do tempo. Ela deve ser uma descrição vívida de uma experiência que lhe ensinou uma lição. Ao se preparar para con-tar essa história, esteja ciente de que as pessoas aprendem lições basicamente de duas formas. A primeira é chamada Lei da Extensão, e se refere a uma série de incidentes semelhantes que levam a uma mudança no padrão de comportamento. A alternativa é a Lei do Efeito, pela qual um único evento é tão poderoso que provoca uma mudança de conduta.

Na parte da fórmula em que é citado o exemplo, você deve recriar um segmento da sua experiência de tal forma que ele tenha o mesmo efeito em sua plateia que teve originalmente em você. É necessário esclarecer, intensificar e dramatizar suas experiências para que elas sejam atraentes para seus espectadores.

Aprender a fazer isso não é uma questão de se adquirir novas habilidades. O necessário é remover obstáculos e impedimentos. Como orador profissional, seu objetivo deve ser falar com absoluta calma e naturalidade, como se estivesse se dirigindo a um amigo íntimo.

É frequente, durante as aulas da Dale Carnegie, que os professores interrompam os participantes no meio de um discurso para lembrar-lhes de falar como seres humanos normais – não como se tivessem incorporado um professor universitário ou um diplomata internacional. O próprio Dale Carnegie dizia: “Com frequência voltei para casa can-sado de tanto forçar meus alunos a falar com naturalidade. Acredite em mim, não é tão fácil quanto parece”.

Quando estiver contando uma história da sua vida, especialmente alguma importante, a única forma de parecer natural na frente de uma plateia é praticar, tanto sozinho como na frente de qualquer público que você conseguir. Durante a prática, se você se pegar falando afetadamente, faça uma pausa e pergunte-se qual é o problema. Lembre-se do que é importante nesse tipo de apresentação. Use a técnica de se dirigir a outra pessoa, seja alguém que você imagina ou um espectador real. Escolha alguém, talvez uma pessoa do fundo – pode ser o espectador com aparência mais aborrecida que você achar –, e fale com esse indivíduo. Esqueça que há mais gente no salão. Então, apenas converse! Imagine

que você está respondendo uma pergunta da pessoa que selecionou. Se ele ou ela levantasse e falasse com você, em sua resposta você seria mais informal, mais natural e direto. Assim, imagine que é exatamente isso que está acontecendo.

Você pode tentar externar isso fazendo perguntas em voz alta durante sua palestra. Experimente dizer algo como: “o que eu achei que ia acontecer em seguida?” ou “por que eu fiz aquilo?” Então, responda às suas per-guntas. Embora possa parecer artificial, esse tipo de coisa pode ser feito com naturalidade. E irá ajudar a quebrar a monotonia do seu discurso, pois fará com que você pareça estar conversando direta e agradavelmente.

O objetivo da primeira parte da Fórmula Mágica é se colocar total-mente sob influência dos seus sentimentos. Quando isso acontecer, seu verdadeiro eu aparecerá. As barreiras serão removidas. A força da sua emoção irrompeu através delas. Isso ecoa algo que temos enfatizado ao longo destes capítulos: coloque seu coração nas suas apresentações.

Pense em Christopher Reeve. Quando ficou tetraplégico em um acidente de equitação, ele se tornou porta-voz das pessoas com a mesma limitação. Quando o Congresso dos EUA estudava destinar verbas para financiar pesquisas relacionadas a esse tipo de deficiência, Christopher Reeve compareceu ao Congresso para falar sobre seu acidente. Falando de sua cadeira de rodas, e apesar de sua paralisia enfraquecê-lo e dificul-tar a compreensão do que ele falava, sua mensagem foi poderosamente clara. Seu coração estava em suas palavras.

Seu coração estava em suas palavras. Esse é o segredo. Ponha o coração em suas palavras quando contar sua história. Você pode entediar as pessoas se falar de coisas ou ideias, mas é difícil não conseguir prender a atenção dos outros quando se fala de algo próximo do coração. Todos os dias acontecem milhões de conversas entre vizinhos, em mesas de bares e restaurantes. Qual será o aspecto marcante da maioria dessas interações? Personalidades humanas. Histórias sobre seres humanos reais.

Uma aluna da Dale Carnegie esclareceu muito bem essa questão. Ela era uma administradora escolar que conversara com diversos grupos de estudantes nos Estados Unidos e no Canadá. “Eu rapidamente descobri que, para manter o interesse das crianças, eu tinha que contar histórias sobre pessoas”, contou ela. “Assim que eu começava a generalizar e a falar de ideias abstratas, alguma garotinha logo começava a se remexer em sua carteira. E um garoto fazia uma careta para o colega. E não demorava muito para outro menino jogar alguma coisa através da sala”.

Quando um grupo de executivos americanos em Paris matriculou-se em um curso de oratória eficaz na Dale Carnegie, seu primeiro exercício foi uma palestra de dois minutos intitulada “Como ter sucesso”. A maioria deles começou louvando as várias virtudes que se aprende em casa. Eles pregaram, fizeram sermão e entediaram seus ouvintes. O professor interrompeu a aula e disse: “Nós não queremos ouvir um sermão. Ninguém gosta disso. Lembrem-se, vocês têm que ser apaixonados e concisos. Senão ninguém vai se importar com o que estão dizendo. É simples assim. Lembrem-se, também, que uma das coisas mais interessantes do mundo é a autorrevelação honesta. Então, contem-nos de onde vieram e quem são vocês. Contem-nos seus sucessos e fracassos. As pessoas ouvirão com prazer. Lembrem-se disso e ajam de acordo. E a propósito: será muito mais fácil para vocês apresentarem esse material mais pessoal do que esses sermões rebuscados”.

Houve uma época em que era suposto que a oratória lidasse com generalidades e as chamadas verdades universais. Esse tempo passou. A nova regra é lidar com fatos concretos que falam por si mesmos. Um orador antigo talvez falasse que nasceu de pais “pobres, mas honestos”. Um orador contemporâneo também pode falar de pobreza, mas se a desonestidade fez parte da sua vida, bem, ele precisará ser impiedosamente sincero a respeito.

Quando você se conectar com a primeira parte da Fórmula Mágica irá fazer mais do que apenas contar uma história. Você a reviverá, e a plateia passará por essa experiência junto com você. Sua fala engajará ativamente seus ouvintes, em vez de ser passivamente aceita. Dessa forma você os estará preparando para o próximo passo da fórmula.

Nós vimos que uma história contundente de aprendizado ou transformação pessoal é o primeiro estágio da Fórmula Mágica. Após ouvir narrativa tão envolvente, seus espectadores estarão ansiosos para saber o que vem em seguida, e ficarão decepcionados se você não lhes disser. Então, no segundo passo você irá informar à sua plateia exatamente qual ação quer que eles façam. Quando eu digo *ação*, essa palavra foi cuidadosamente escolhida. A ação solicitada tem que ser específica e direcionada. E precisa ser breve. Quando Christopher Reeve falou ao Congresso, ele não pediu aos deputados que mudassem de vida. Ele não lhes implorou para fazer alterações no sistema de saúde americano. Ele nem mesmo pediu uma reformulação do tratamento de lesões na medula. Ele apenas falou de uma lei que aumentaria o financiamento de pesquisas.

Essa é a chave para o segundo passo da fórmula. Faça seu apelo o mais breve e palpável que puder. Ponha-se no lugar de alguém falando diante de um comitê,

como fez Christopher Reeve. Para obter o máximo efeito, não mencione a aprovação da lei. Enfatize algo mais próximo. Fale de “pegar a caneta e colocar a tinta no papel”. Nada de abstração. Nada de sermão. Nada que uma criança não conseguisse entender per-feitamente. Acima de tudo, isso deve parecer algo fácil de fazer. Afaste os pensamentos dos seus ouvintes das implicações do que você está pedindo. Direcione os pensamentos deles para a simples ação física. E faça-o com força e convicção.

Um bom exemplo disso é a famosa declaração do astronauta Neil Armstrong quando caminhou na Lua pela primeira vez: “Esse é um pequeno passo para um homem..”. Sua ênfase foi na ação física cotidiana. Ele ancorou aquele momento em algo que todos podiam entender. Após fazer isso, o restante da declaração fluiu naturalmente. “Um salto gigantesco para a humanidade” teria parecido grandiloquente e pretensioso se ele não tivesse estabelecido a base mais comum.

Esta parte da fórmula não deve ocupar muito tempo. Lembre-se, esse formato foi elaborado para atender à necessidade de fazer um dis-curso em dois minutos. Você deve procurar minimizar o que está sendo pedido na fase dois. Isso pode ser medido tanto pelo tempo que demora como pelo número de palavras que você fala. Menos é mais no segundo passo da Fórmula Mágica.

Agora é hora do terceiro e último passo. Pensar nesta fase como a imagem espelhada do segundo passo pode ajudar, porque agora, em vez de dizer aos espectadores o que espera que eles façam, você irá lhes dizer o que eles vão obter. Você irá lhes mostrar o grande benefício que eles receberão pela ação simples que você lhes pediu que empreendessem. Observe, por favor, que eu disse *benefício* – no singular, não no plural. Você não está apresentando um *infomercial* no qual prometerá aos espectadores um carro novo *mais* uma máquina de lavar *mais* férias na Europa para dois. As pessoas não conseguem acreditar nisso em uma reunião profissional ou de negócios. Deixe claro, apenas, que quando a ação que você solicitou for realizada, um único e grande benefício será obtido pela plateia. Se a lei que Christopher Reeve apoiava fosse aprovada, os deputados teriam o reconhecimento de terem feito algo extremamente positivo. Era só isso que deveria lhes ser dito. Eles seriam inteligentes o suficiente para entenderem que esse reconhecimento se traduziria em votos na próxima eleição.

Então, vamos resumir o uso correto da Fórmula Mágica. Essa é uma técnica para o orador estabelecer uma ligação com a plateia, e também motivá-la, inspirá-la e fazê-la entrar em ação no menor tempo possível. Tenha as três partes da fórmula muito claras em sua cabeça: primeiro, a história pessoal que descreve

uma mudança positiva na sua vida. Pode ser uma mudança que aconteceu ao longo do tempo, ou pode ser algo que aconteceu de repente, como resultado de algum evento transformador. Você deve contar esse evento com paixão e energia. Idealmente, você deve revivê-lo, para que sua plateia possa viver essa experiência com você. Dos três componentes da fórmula, sua história pessoal deve ser a mais extensa, em termos de tempo. Ao final dela os espectadores devem estar energiza-dos, engajados e ávidos para saber aonde você irá levá-los.

A parte dois da fórmula deve ocupar muito menos tempo do que sua história pessoal, mas como ela é bastante curta, deve ser igualmente contundente. É nesse momento que você pede à plateia que faça uma única e palpável ação, e esse pedido deve fluir naturalmente a partir da história pessoal que eles acabaram de ouvir. Se você precisar de doações para empreendimentos filantrópicos, por exemplo, peça-lhes que façam um cheque, mas peça-lhes que o façam ali e naquele momento, e mantenha o foco na ação física. Deixe que eles próprios façam a relação entre essa ação e a sua história. Se você contou bem a história, é exatamente isso que eles farão. E se você não a contou com eficácia, tentar salvá-la nesse momento não irá funcionar. Mantenha a simplicidade e a clareza. Com o menor número possível de palavras, peça que empreendam a ação que você deseja.

A terceira parte da fórmula não pode ser muito mais longa que a segunda, mas nessa hora você está ajudando a plateia a enxergar mais longe. O tempo para a terceira fase é curto, mas seu escopo é amplo. Nessa fase você irá contar para seus ouvintes sobre o benefício que eles terão ao fazer a ação que você lhes pediu que fizessem. Idealmente você deve mencionar apenas um benefício, mas ele deve ser amplo o suficiente para que as pessoas vejam por que ele é importante e valioso. Por exemplo, se na fase dois você pediu a um grupo de estudantes que se matriculassem em um curso de férias, na fase três você lhes dirá que esse curso pode fazer diferença na hora de conseguir um emprego. Você não precisa dizer mais nada. Com poucas palavras você deixa claro qual é o grande benefício – que tem implicações mais amplas.

Use essa técnica, pratique-a e você verá que ela é chamada de Fórmula Mágica por uma boa razão.

A Fórmula Mágica que você acabou de aprender é uma estrutura de apresentação que já serviu a milhares de participantes dos cursos da organização Dale Carnegie. Com um pouco de prática ela irá transformar você em um orador refinado no menor tempo possível. Mas para otimizar a fórmula e as outras

ferramentas que apresentamos, você não pode ignorar o ambiente prático e físico em que se dará a sua palestra, nem as coisas que precisa nesse ambiente para que sua fala seja um sucesso. Vamos concluir este capítulo com um estudo rápido sobre isso.

Logo cedo, na manhã da sua palestra, ou antes de dormir, na noite anterior, repasse sua apresentação mais uma vez. Use um espelho ou se imagine na frente de uma plateia enquanto pratica.

Se possível, no dia da apresentação faça uma avaliação da sala que você usará. Procure problemas em potencial, como pontos cegos ou ruídos de fora que possam incomodar. Muitas coisas podem ser arrumadas com alguma antecedência e um pedido educado aos organizadores. Se você for utilizar apoio visual, como projetor e computador, verifique se os equipamentos estão adequadamente preparados. Se você precisar de mais alguma coisa, requisite nesse momento. Se não for você quem irá operar os equipamentos na hora da palestra, determine quem o fará.

Muitas apresentações, se não sua maioria, utilizam computadores, e problemas técnicos não são incomuns, mesmo nos momentos mais inoportunos. Seguem-se alguns problemas em potencial que devem ser examinados o quanto antes:

O sistema do computador é compatível com sua apresentação? Fontes, marcadores e cores são iguais?

O computador tem uma placa de som? O sistema de áudio da sala está funcionando bem? Não está alto demais?

Tenha uma cópia de segurança da sua apresentação em um *notebook* alternativo, que você deve levar separadamente daquele que planeja usar. Ou envie-a por e-mail para si mesmo como documento anexo – você deve conseguir acessá-la do local da sua palestra.

Se o local é grande, esteja preparado para usar um microfone. Experimente-o antes de a plateia chegar. Verifique se os outros aces-sórios necessários estão prontos, como, por exemplo, o quadro branco, canetas marcadoras, apagador e apontador laser. No caso deste último, como estão as baterias? Esses aparelhos consomem bateria rapidamente. Ao escrever em *flip charts*, não use mais do que sete linhas de texto por página, nem mais de sete palavras por linha. Procure usar cores vivas e fortes. Crie gráficos e desenhos além de texto.

Não tenha medo de pedir – e insistir em – alguns minutos para si mesmo antes da apresentação; o padrão é algo entre quinze e trinta minutos. Use esse tempo para conferir novamente seus acessórios e os textos de introdução e

encerramento. Não se deixe distrair por mem-bros da plateia que se aproximem para conversar.

Se possível, evite ficar atrás de mesa ou púlpito durante a apresentação. Fique ao lado da tela de projeção ou do quadro branco e o mais próximo possível da plateia. Se você distribuir impressos, não leia a partir deles durante a palestra. O público não saberá se lê junto ou se escuta você falar.

Fale com o público. Não faça parecer que você está conversando com os acessórios visuais, como o *flip chart* ou a projeção. Além disso, não fique entre os apoios visuais e a plateia. Fale alto e claro para que todos possam ouvi-lo. Essa movimentação cria uma proximidade física com a plateia. Idealmente, você deve estar preparado para usar uma abordagem diferente na sua fala se a que você escolheu antes parece não funcionar. Você precisa confiar no seu material para que possa determinar o formato a ser usado de acordo com os interesses e as preocupações da plateia – e não por causa da estrutura da apresentação.

Tenha em mente o horário do dia e quanto tempo você tem para falar. O horário pode afetar a plateia. A maioria dos oradores percebe que a palestra dura cerca de 25 por cento mais do que o tempo da prática. O uso de apoios visuais também aumenta a duração. Lembre-se que é melhor terminar um pouco antes do que exceder o tempo.

No próximo capítulo vamos discutir como lidar com perguntas e respostas, mas você sempre deve escutar atentamente os comentários da plateia. Mesmo que discorde, tente elaborar pensamentos a partir das ideias dos espectadores em vez de contradizê-los. Finalmente, assim como deve chegar ao local da apresentação antes da plateia, você tam-bém deve ser o último a sair.

Uma palestra bem-sucedida depende de bom planejamento e boa execução. No próximo capítulo vamos estudar como, mesmo que tudo dê certo, você pode ser pressionado durante sua palestra, às vezes tendo que enfrentar desacordo e conflitos com os espectadores. Um teste fundamental para um orador é sua capacidade de lidar com esses momentos mantendo equilíbrio e paciência.

ESTUDO DE CASO: Franklin Delano Roosevelt

Fragmento da primeira conversa ao pé da lareira de Franklin D. Roosevelt:

> Eu quero conversar por alguns minutos com o povo dos Estados Unidos sobre bancos – com os poucos que compreendem a mecânica do sistema financeiro e também, especialmente, com a imensa maioria que usa o banco para fazer depósitos e sacar dinheiro. Eu quero lhes dizer o que foi feito nos

últimos dias, por que foi feito e quais serão os próximos passos. Eu reconheço que muitas declarações feitas pelas assembleias legislativas estaduais, por Washington, as leis, as portarias do Tesouro etc., formuladas em sua maior parte em termos jurídicos e financeiros, precisam ser explicadas para o conhecimento do cidadão comum. Eu devo essa explicação, em especial, devido à força moral e à boa disposição com que todo mundo aceitou as inconveniências e as dificuldades causadas pelo feriado bancário. Eu sei que quando você compreender pelo que temos passado, aqui em Washington, poderei continuar contando com sua cooperação integral assim como contei com sua simpatia e ajuda na semana passada.

Primeiro, deixe-me esclarecer um fato simples; quando você deposita seu dinheiro no banco, o banco não põe o dinheiro em um cofre. Ele investe seu dinheiro em muitos tipos diferentes de papéis, títulos, hipotecas e muitos outros tipos de empréstimos. Em outras palavras, o banco põe o seu dinheiro para trabalhar e assim manter rodando as engrenagens da indústria e da agricultura.

Uma parte relativamente pequena do dinheiro que você deixa no banco é mantido na forma de dinheiro – uma quantia que, em tempos normais, é suficiente para cobrir as necessidades de dinheiro vivo dos cidadãos. Em outras palavras, o total do dinheiro em circulação no país é uma pequena fração do total de depósitos em todos os bancos.

O que aconteceu, então, durante os últimos dias de fevereiro e primeiros dias de março? Devido à perda de confiança por parte do público houve uma corrida geral de grande parte da população aos bancos para sacar seus depósitos na forma de dinheiro ou ouro. Foi tanta gen-te que nem o banco mais sólido conseguiria dinheiro em espécie para atender à demanda. A razão para isso foi que, no calor do momento, era impossível vender ativos perfeitamente seguros dos bancos e con-vertê-los em dinheiro vivo, a não ser por preços muito abaixo de seu real valor, devido à urgência.

Na tarde de 3 de março praticamente não havia um banco aberto no país. Portarias fechando-os total ou parcialmente foram emitidas pelos governadores de quase todos os estados.

Foi então que promulguei um decreto determinando o feriado bancário nacional, e esse foi o primeiro passo do governo para a re-construção do nosso sistema econômico e financeiro.

Roosevelt foi eleito para seu primeiro mandato em uma época na qual os Estados Unidos estavam nas profundezas de uma depressão horrenda. Treze milhões de pessoas desempregadas, com a grande maioria dos bancos fechada. Roosevelt precisava encontrar um jeito eficaz de se comunicar com o país, para encorajar e animar seu povo.

Em 12 de março de 1933 o presidente Roosevelt pronunciou sua primeira conversa ao pé da lareira, um discurso radiofônico no qual explicou ao povo como o país iria se recuperar da crise financeira em andamento. Essa foi a primeira de 31 conversas ao pé da lareira que Roosevelt faria. Sua voz mantinha-se sempre calma e reconfortante enquanto ele discutia uma ampla variedade de questões e encorajava o povo americano a lhe contar seus problemas.

Roosevelt sabia muito bem quem era seu público e tomava todo cuidado para que suas conversas fossem compreendidas por todos os norte-americanos. Ele usava linguagem básica, indo a ponto de verificar que a grande maioria das palavras que usava estivesse entre as mil mais comuns do vocabulário inglês.

O estilo que Roosevelt empregava era o de uma conversa, apoiando-se em histórias e anedotas para esclarecer as questões complicadas que o país

enfrentava. Ele frequentemente se referia aos ouvintes como “vocês” e “nós”, encorajando, assim, um sentido de intimidade entre o público e o presidente.

A Casa Branca foi inundada por cartas de todos os tipos de americanos que respondiam positivamente às conversas de Roosevelt ao pé da lareia. Muitos deles sentiam, quando escutavam o presidente no rádio, que era como se estivessem conversando com ele pessoalmente em suas casas.

Através do rádio, com suas conversas cuidadosamente preparadas e apresentadas, Roosevelt estabeleceu uma ligação com o público que nenhum outro presidente conseguiu, antes ou depois.

Excerto da primeira conversa ao pé da lareira:

> Nosso sistema financeiro estava em má situação. Alguns dos nossos banqueiros se mostraram incompetentes ou desonestos na forma de ad-ministrar os recursos das pessoas. Eles usaram o dinheiro que as pessoas lhes confiaram para fazer especulações ou empréstimos ruins. Isso, é claro, não aconteceu na maioria dos bancos, mas aconteceu em um número de instituições suficiente para insinuar no povo uma sensação de insegurança que criou nas pessoas um estado mental no qual não é possível diferenciar os bons dos maus, fazendo parecer que os atos de um número relativamente pequeno de banqueiros antiéticos tinham contaminado todo o sistema. É função do governo endireitar essa situação o mais rapidamente possível – e esse trabalho está sendo feito.
>
> Eu não prometo a vocês que todos os bancos serão reabertos ou que ninguém terá perdas individuais, mas não haverá perdas que possam ser evitadas; e haveria maiores e piores perdas se continuássemos sem tomar medidas firmes. Posso até mesmo prometer a salvação de pelo menos alguns dos bancos em pior situação. Vamos nos empenhar não apenas em reabrir os bancos sólidos, mas também em criar ban-cos sólidos através da reorganização. É maravilhoso, para mim, contar com a confiança de toda a nação. Eu nunca conseguirei expressar to-talmente minha gratidão às pessoas pelo apoio leal que me deram com sua aceitação da avaliação que ditou nosso curso, mesmo que nem todas as nossas ações possam ter sido compreendidas.
>
> Afinal, há um elemento no realinhamento do nosso sistema financeiro que é mais importante do que dinheiro e mais importante do que ouro – esse elemento é a confiança do povo. Confiança e coragem são a essência do sucesso na condução do nosso plano. Vocês precisam ter fé; vocês precisam não se deixar dominar por rumores ou boatos. Vamos nos unir para proibir o medo. Nós fornecemos as ferramentas para restaurar nosso sistema financeiro; cabe a vocês apoiá-lo e fazê-lo funcionar.
>
> O problema é tanto meu quanto de vocês. Juntos não podemos falhar.

Aquele que tenta persuadir deve confiar não no argumento correto, mas na palavra correta. A força do som sempre foi maior do que a força da razão.

— JOSEPH CONRAD

Não se trata do quanto você está convencido do seu tópico; trata-se do quanto eles estão convencidos depois que você fala.

— TIM SALLADAY

Se você não consegue escrever sua mensagem em uma frase, não con-seguirá dizê-la em uma hora.

— Dianna Boober

11

Como lidar com perguntas e respostas

Seja sua apresentação longa ou curta, as partes mais importantes são o começo e o final. Mas o que, exatamente, define o final de uma palestra? Simplificando, seu discurso não acaba quando você termina o que tinha para dizer. Quando chegam a esse ponto, muitos oradores concedem tempo ao público para que este faça perguntas. Frequentemente, esta é a parte mais memorável e influente da apresentação.

Um período de perguntas e respostas é, ao mesmo tempo, um desafio e uma oportunidade. Você tem a chance de esclarecer sua mensagem, reforçar os pontos principais e fazer aparecer eventuais resistências do público. O lado negativo é que algumas perguntas podem ser difíceis de responder, principalmente se você não estiver bem preparado. Também não é raro que um único espectador domine a discussão, ou pelo menos que tente dominá-la. Algumas plateias são tímidas e apáticas. E outras são decididamente hostis.

A maioria dos períodos de perguntas e respostas segue um padrão bem definido. Geralmente a apresentação é seguida de aplausos. Então, você pode dizer: “Eu tenho X tempo para responder perguntas. Quem gostaria de fazer a primeira?” Uma expressão de expectativa no seu rosto dará a deixa para a plateia. Toda sessão de perguntas e respostas deve começar com você estabelecendo um limite de tempo. Às vezes, você pode querer ser bem específico, principalmente se a sua palestra se estendeu um pouco. Diga “cinco minutos” ou “dez minutos”. O mais comum, porém, é deixar a duração em aberto. Apenas diga: “Nós temos alguns minutos para perguntas e respostas”. Mesmo que você disponha de muito tempo, não será uma boa ideia dizer: “Tenho duas horas para responder suas perguntas”. Você e o público se arrependerão!

Transmitir com clareza quanto tempo será dedicado a essa sessão ajudará a manter as perguntas curtas e objetivas, e suas respostas tam-bém devem ser

concisas. Eventualmente você pode gastar mais tempo com uma boa pergunta, que ajude a esclarecer algo que você não conseguiu desenvolver durante a palestra.

Nesse momento, sua capacidade de interagir individualmente com os espectadores será avaliada. Como você nem sempre pode prever o que será perguntado, como se preparar?

Um bom começo é aprimorar sua habilidade de escutar. Pode ser que você não saiba, mas escutar é uma habilidade – assim como falar. Como muitos apresentadores não se dão conta disso, são muito menos capazes de escutar os outros do que de falar. Mas você não pode responder bem uma pergunta se não a ouviu corretamente. Então, estude com cuidado os seguintes problemas relativos a escutar os outros. Estes são apenas alguns dos contratempos que podem surgir, mas lhe darão uma ideia dos cuidados que você precisará ter.

Número um – interromper quem faz a pergunta. Às vezes, os apresentadores estão muito convencidos de sua própria sabedoria. Como resultado, não são capazes de entender qual o nível de compreensão que seus espectadores têm da palestra. Assim, perdem a paciência e interrompem o público. Isso pode trazer sérios prejuízos a sua argumentação, mais até do que se você ouvisse toda a pergunta e desse uma resposta fraca.

Existe apenas uma exceção para isso. Às vezes pode ser necessário intervir em uma pergunta vaga e desconexa. Trata-se da sua apresentação e seu tempo é limitado. Mas é essencial que você intervenha com tato. Diga algo como: “Então, você está perguntando se..”. Isso irá direcionar a pergunta e lhe dará condições de respondê-la. Lembre-se que sua habilidade de interagir com a plateia estará sendo avaliada.

Não se trata apenas do que você diz, mas também da forma como lida com as interações.

Número dois – não olhar para quem faz a pergunta. Contato visual é tão importante nesse momento quanto foi durante a apresentação. Quando alguém falar, dê sua atenção integral à pergunta. Mostre res-peito a quem pergunta olhando para ele e prestando atenção na per-gunta. Uma coisa não funciona sem a outra. Quando tiver certeza de que o outro terminou, faça uma pausa para refletir. Não tenha pressa para começar a falar. Você pode se sentir tentado a fazer isso, principalmente se a pergunta foi hostil. Mas não se apresse. Além de mostrar educação, fazer uma pausa para pensar ajuda na sua credibilidade. A mensagem passada assim é que você está levando a sério a pessoa enquanto reflete cuidadosamente sobre sua pergunta.

Agora olhe para a pessoa que fez a pergunta e repita-a – não palavra por palavra; faça uma paráfrase. Isso é particularmente importante se a plateia é grande e alguém pode não ter ouvido a questão com clareza. Ao repetir a pergunta você também garante que compreendeu o que lhe foi perguntado.

Quando você começar a responder a pergunta, interrompa o contato visual com o questionador e dirija-se à plateia como um todo. Lembre-se de que você continua falando com o público e todos os presentes devem ouvir sua resposta – e não só quem lhe fez a pergunta. Fique em uma posição neutra e equidistante de toda a plateia. Evite a tentação de se aproximar da pessoa que fez a pergunta ou de falar diretamente com ela. Visual mente, isso fará com que o restante do público sinta-se excluído.

Número três – apressar quem faz a pergunta, transmitindo-lhe a sensação de que está desperdiçando seu tempo. Qual a pressa? O público ouviu você durante um bom tempo. Agora é sua vez de escu-tar um pouco. Não se acostume tanto a falar que não seja capaz de escutar. E quando for responder, procure ser conciso e objetivo. Não faça outra apresentação. A plateia ficará entediada ou até ressentida se você demorar demais para responder uma pergunta em particular. Além disso, é possível que a única pessoa interessada na resposta seja quem fez a pergunta.

Problema número quatro – não responder a pergunta. Veremos mais adiante neste capítulo que você pode dar sua mensagem independentemente do que lhe foi perguntado. Mas isso tem que ser feito com elegância. Você não pode simplesmente ignorar uma pergunta e reprisar sua fala.

O problema número cinco é tristemente comum. O indagador lhe conta um incidente ou uma anedota, que você ignora e tenta superar com uma história sua. Geralmente isso começa com as palavras: “isso me lembra…”. ou “deixe-me contar sobre…”. Se você se ouvir dizendo essas palavras durante uma sessão de perguntas e respostas, componha-se imediatamente, pois está indo na direção errada.

Número seis – perguntas digressivas, indutoras ou maliciosas. Com intenção ou não, ouvintes podem lançar armadilhas com perguntas que podem lhe causar problemas se você não responder corretamente. Por exemplo, você pode se deparar com uma per-gunta indutora. Esse tipo de pergunta é aquele que tenta, instiga ou empurra você na direção de uma resposta enquanto ignora outras possibilidades. As chamadas “perguntas fechadas” são assim. Um exemplo: “Você acha que o CEO está com problemas?” Repare que a resposta afirmativa está implícita na própria pergunta. Um exemplo mais extremo seria: “Você acha

que os problemas do CEO estão piores do que nunca?” Com questões desse tipo, a melhor escolha é sempre discordar e depois explicar. Dizer “sim” compromete você com uma posição extrema, e tudo o mais que disser soará irrelevante.

Não responda uma pergunta maliciosa diretamente. Reflita sobre ela e procure desarmá-la antes de responder. Suponha que alguém pergunte: “O que vocês estão fazendo com todo o dinheiro que estão faturando com o aumento de preços?” Desarme a hostilidade dizendo: “Compreendo sua frustração com o aumento recente. Entendo que você está, na verdade, querendo saber o porquê desse aumento de preços repentino”. Então responda essa pergunta em vez da maliciosa.

O conflito acontece apenas quando você se permite responder uma pergunta maliciosa. Se o indagador não se satisfizer com a resposta, sugira que você pode conversar com ele depois da palestra. Então, pros-siga para a próxima pergunta.

Quando começam as perguntas, você se depara com muitas possibilidades. Às vezes, aproveitando a oportunidade de fazer uma per-gunta, um espectador tentará fazer um comentário longo ou até mesmo um discurso completo. A pergunta vira um interrogatório. A pessoa não para de falar, chegando ao ponto em que você tem vontade de ir embora, pelo menos psicologicamente. Então, quando parece que você vai poder responder, a pessoa dispara outra pergunta. Você precisa estar preparado para isso e saber como lidar com a situação.

Para seu próprio bem, e das outras pessoas na plateia, você precisa ser firme. Você pode precisar interromper o outro e dizer: “Qual é sua pergunta?” Normalmente isso é suficiente para apressar as coisas. Então é melhor responder com brevidade, ainda mais se o longo comentário foi feito com hostilidade. Ao dar uma resposta curta, você mantém o tempo gasto com aquela pessoa na média do que ofereceu aos outros. Não se deixe arrastar para um longo debate.

Se você decidir responder à réplica, tudo bem, mas em seguida passe a palavra para outro. Não se explique nem se desculpe. Apenas passe a palavra. O público compreenderá e provavelmente se sentirá agradecido.

Às vezes, a negatividade de uma pergunta pode provocar uma negatividade nas suas respostas. Uma questão típica é: “Que problemas você teve recentemente?” Ela embute a noção de que você sempre teve problemas, mas agora deve falar apenas dos mais recentes. A palavra *problema* pode induzi-lo a pensar negativamente.

A pergunta digressiva oferece outro tipo de tentação. Essa é uma pergunta que pode afastá-lo da sua verdadeira área de interesse. Ela pode lançá-lo em uma nova direção que parece interessante para você, mas que não está alinhada com

aquilo que a sua plateia deseja ouvir. Isso pode lhe custar o tempo de que dispõe e a atenção do público.

Você viu como questões que tentam induzir sua resposta podem ser problemáticas. Mas questões não indutoras também têm seus proble-mas. Em vez de tentar fazer você falar demais ou dizer algo inadequado, algumas perguntas são tão vazias que você fica sem saber o que responder. Normalmente essas perguntas vêm de espectadores que ficam nervosos na hora de falar. A pergunta faz sentido para eles, mas apenas pela intensidade de perguntar em público. A questão em si é geralmente simples ou simplista. Quando isso acontece, é boa ideia pedir mais detalhes. Pergunte algo como: “o que, exatamente, você quer dizer com…?” ou “você poderia explicar melhor..”. Uma das formas mais eficazes de conseguir mais detalhes é simplesmente repetindo a mesma pergunta. Você pode usar as mesmas palavras ou reformulá-la, talvez com mais ênfase na área para a qual deseja mais informações.

Às vezes, acontece de ninguém fazer perguntas. Isso normalmente significa que os espectadores não se sentem à vontade para perguntar. Ironicamente, é mais provável que isso aconteça quando sua apresentação é especialmente forte. Seu trabalho, então, é motivar os ouvintes a participar. Você poderia dizer, por exemplo: “Normalmente me per-guntam se..”. Depois de responder a essa questão hipotética, você abre nova oportunidade: “Alguém tem outra dúvida?” Não entre em pânico se houver alguns segundos de silêncio. Assim como você, seus espectadores também querem romper esse silêncio. Mas se nenhuma dúvida surgir, faça outra pergunta hipotética. Duas são suficientes. Se ninguém perguntar mais nada, agradeça à plateia pela atenção e repita o argumento final da sua palestra em uma frase. Desligue o microfone e saia do púlpito. Você encerrou. Isso raramente será necessário, mas é bom estar preparado. Normalmente há mais dúvidas do que tempo, principalmente depois que alguém engata a primeira pergunta.

Para lidar com esses problemas e outras armadilhas comuns que surgem durante as sessões de perguntas e respostas, você deve aprender a ouvir tanto como aprende a falar. E, conforme sua habilidade nesse aspecto melhorar, você aprenderá a reconhecer certos padrões nas per-guntas dos ouvintes – o que facilitará o seu trabalho.

Oradores experientes sabem como se ater à mensagem a despeito de qualquer distração. Essa é uma habilidade importante para se desenvolver. Como parte da sua preparação geral para a palestra, você deve ter uma pequena quantidade de frases básicas e ideias essenciais que realmente deseja transmitir. Elas devem

fazer parte do discurso, mas é bom repeti-las durante as perguntas e respostas. Com a prática você conseguirá fazer isso elegantemente não importando o que o ouvinte tenha efetivamente perguntado. Isso não é ser evasivo, mas sim aproveitar toda oportunidade para dizer o que você quer.

Não importa o que você acha, não julgue as perguntas. Evite dizer "boa pergunta" ou "essa é uma ótima questão". Se a próxima pessoa não ganhar um elogio, pode parecer que você desaprova sua dúvida, o que pode desestimular os outros a participar. Se você quer elogiar o que as pessoas perguntam, apenas diga: "Obrigado pela pergunta". Faça com que todos se sintam bem sobre suas perguntas.

É sempre uma boa ideia responder às perguntas com alguma informação nova e surpreendente, ou de um modo que renove o discurso original. Em vez de dar a resposta que as pessoas esperam, mude de rumo com algo fora do seu escopo habitual. Seja ingênuo. Seja espontâneo. Quebre as regras. Diga a verdade como você a vê, mesmo que isso seja inesperado. Se a sua resposta provocar discordância, seja desconcertantemente honesto. Você não prejudicará sua credibilidade desde que suas respostas pareçam ser bem pensadas.

Despejar detalhes sobre os indagadores pode, às vezes, ser uma boa tática. O melhor nessa tática foi, provavelmente, o ex-presidente americano Bill Clinton. Ele sempre brilhava durante as perguntas e respostas, e algumas dessas sessões foram televisionadas durante sua administração. Seu domínio de informações detalhadas sempre foi impressionante, mesmo que o interlocutor não concordasse com o que ele dizia.

Se não se sentir à vontade para responder uma determinada per-gunta, você pode contrapor uma pergunta sua. Isso pode ser uma tentativa honesta de obter mais informações ou uma tática para ganhar mais tempo. Se o debate se tornar mais belicoso, você pode assumir uma postura mais agressiva, mas mantendo o controle. Conteste a pergunta feita. Sugira que outras perguntas são mais importantes ou deveriam ser feitas antes. Se você julgar que é necessário, pode até contestar a legitimidade do indagador: "Você tem autoridade para perguntar isso?" E complete fazendo uma pergunta, que você mesmo responderá em seguida. Essas são medidas extremas, mas como orador de alto impacto você deve estar preparado para uma variedade de reações às suas ideias. Saber lidar com conflito mostra seu conhecimento e profissionalismo. Mas sempre mantenha o equilíbrio e nunca demonstre raiva. Mesmo que você fale algo que pareceria raivoso se fosse lido em uma página impressa, mantenha a voz e a serenidade sob controle. Seja sincero com o indagador se você jul-gar que a

questão não é relevante. Sua resposta pode ser: “Na verdade, essa pergunta não se encaixa no contexto da nossa discussão”. Esforce-se para não perder a calma com uma pessoa cujo objetivo é arranhar sua imagem. Como alguém já disse: “Quem sorrir, vence”. Isso é absolutamente verdadeiro durante a seção de perguntas e respostas.

Sempre que abre espaço na sua apresentação para a plateia participar, você se arrisca a ouvir perguntas inesperadas. Então, prepare-se para o inesperado. Planeje o máximo possível. Analise seu material e imagine as perguntas prováveis que a plateia fará. Prepare as perguntas que você mesmo faria. Não tenha medo de dizer: “Eu não sei”, e siga para a próxima questão. Você pode acrescentar que gostaria de entrar em contato com a pessoa depois para lhe dar a resposta.

A organização Dale Carnegie sempre foi honesta a respeito de certas características fundamentais da natureza humana. Nós estamos sempre tentando conquistar as pessoas para o nosso modo de pensar. Isso é especialmente verdadeiro durante apresentações orais e mais ainda ao se responder perguntas. O primeiro passo em uma sessão de perguntas e respostas deveria ser tentar compreender o que se passa na cabeça das pessoas e procurar uma posição de entendimento. As respostas fluem com facilidade quando você e o indagador estão de alguma forma em sintonia e você demonstra um interesse sincero no que a pessoa está ten-tando expressar. Esse interesse sincero provocará uma impressão mais duradoura do que qualquer tolice que você diga. Ainda assim, a maioria de nós está mais interessada em promover nossa própria opinião do que qualquer outra coisa. Você tem que superar essa tendência se deseja se tornar um orador de alto impacto.

É sempre difícil, para um orador, superar provocações de um espectador hostil. Quando se está em uma situação dessas, todo seu orgulho exige que você permaneça consistente consigo mesmo. Depois você pode até se arrepender da postura que adotou, mas naquele momento você se manterá irredutível. Em primeiro lugar, procure não cair nessa armadilha. Pense no que você está fazendo e dizendo em vez de apenas reagir ao que estão falando para você.

Um dos maiores erros que você pode fazer como profissional é per-der sua compostura em uma situação de pressão, principalmente se a sua palestra envolve questões importantes. Mesmo que consiga manter as aparências, você não quer que as pessoas pensem que você não tem a mais absoluta confiança nas suas ideias, na sua capacidade de apresentá-las e em si mesmo. Com prática e experiência você aprenderá a lidar com situações em que surjam perguntas

difíceis e até mesmo constrangedoras.

É interessante notar que um orador construtivo e confiante provoca confiança no indagador. Emoções e atitudes são envolventes. Se você está inseguro em seus argumentos e parece não acreditar em si mesmo, como o indagador pode ser persuadido? Todos nós precisamos de certeza, e a autoconfiança é uma manifestação externa dessa qualidade em si mesmo. Confiança, portanto, é a própria mensagem. Uma pessoa que não tenha autoconfiança e tenta convencer os outros passa uma mensagem confusa. Para que os ouvintes tenham confiança em sua decisão de concordar com você, todas as suas mensagens – verbais e não verbais – precisam estar alinhadas.

Então, como mostrar a autoconfiança? Impertinência e agressividade são, normalmente, sinais da falta de confiança e da necessidade de compensar essa falta. Uma postura mais eficaz é ser firme e enérgico, mas também capaz de aceitar o desafio de se mostrar franco quando em dúvida sobre uma questão específica. Às vezes, “eu não sei” é a melhor resposta, principalmente quando é óbvio que não sabe.

Sempre que responder uma pergunta, boa ou má, termine per-guntando se sua resposta foi suficiente. Isso serve de reconhecimento e agradecimento ao indagador, e deixa o restante da plateia à vontade para fazer novas perguntas. Ao mesmo tempo, você tem a oportunidade de responder melhor à pergunta, caso não tenha acertado o alvo com a primeira resposta. Se o interlocutor disse que você não respondeu à pergunta, mas você acredita que sim, peça a ele que se explique melhor ou sugira que depois vocês podem esmiuçar os detalhes. Lembre-se que muitas apresentações públicas envolvem duas fases: a apresentação em si e a sessão de perguntas e respostas. Você pode ter sucesso nas duas apresentações usando as técnicas que discutimos.

No capítulo anterior nós discutimos algumas preocupações motivadas pela incorporação de alta tecnologia em suas apresentações. Alguns desses problemas estão relacionados à sessão de perguntas e respostas. Por exemplo, se você projetou *slides* ou imagens a partir de um computador, selecione o item mais representativo e deixe-o na tela enquanto responde as perguntas. Isso fará seus ouvintes terem em mente sua informação principal, e também pode ajudar o fluxo das perguntas.

Você deve projetar essa imagem assim que terminar o corpo do seu discurso. Evite desligar o projetor ou o computador porque terá que ligá-lo novamente e esperar que reinicie. Deixar uma tela em branco ou vazia não é uma boa ideia. Na melhor das hipóteses é entediante; na pior, é uma distração.

Uma última dica. Alguns oradores experientes guardam a con-clusão da palestra para depois da sessão de perguntas e respostas. Isso lhes permite controlar com precisão quando termina seu tempo diante da plateia. Em vez de todo mundo – inclusive você – ficar imaginando quando será a última pergunta, a plateia recebe seu encerramento quando você escolher. Para organizar isso, você pode dizer: “Antes de eu apresentar minhas observações finais, alguém gostaria de fazer uma pergunta?” Então, depois que você dedicar o tempo desejado a responder perguntas, volte para o púlpito e apresente a conclusão. Dessa forma você pode encerrar sua palestra de forma mais positiva e proativa, em vez de finalizar com: “Bem, se ninguém tem mais perguntas, é isso”.

Mas ainda não é isso. Nós temos mais um capítulo para estudar!

> *As coisas mais preciosas no discurso são as pausas.*
>
> — Sir Ralph Richardson

> *Ser uma pessoa é ter uma história para contar.*
>
> — Isak Dinesen

> *Fale com clareza, se for falar; entalhe cada palavra antes de deixá-la cair.*
>
> — Oliver Wendell Holmes

12

Como concluir uma apresentação

Como orador de alto impacto, você precisa encerrar suas apresentações deixando algo especial para sua plateia. O impacto do seu dis-curso como um todo dependerá da sua capacidade de terminá-lo com sentido e entusiasmo. Para tanto você precisará fornecer informações que seus ouvintes possam usar para melhorar sua vida. Como você pode conseguir isso? As respostas estão aqui, neste capítulo 12.

O começo e o final de um discurso são os elementos mais difíceis de organizar com elegância. Enquanto a abertura de uma apresentação deve criar uma primeira impressão positiva, a conclusão tem a missão de deixar uma duradoura impressão positiva. O início é importante para estabelecer uma conexão com a plateia durante o tempo da apresentação, mas o final, espera-se, é algo de que o público lembrará para sempre. Então por que tantos oradores apresentam uma conclusão tão insatisfatória? “Bem, isso é tudo o que eu tenho para dizer, então acho que terminamos”. Isso não é uma conclusão, sob qualquer ponto de vista. Seria melhor simplesmente parar de falar e se sentar.

Um bom final de apresentação não acontece sozinho. Ele tem que ser cuidadosamente planejado. Mesmo os oradores mais talentosos – homens e mulheres cujo domínio do idioma é impecável – sentem que é necessário escrever as palavras exatas de seu encerramento. Eles não decoram essas palavras, mas as leem e estudam tanto que, quando a hora chega, falam com naturalidade e absoluta convicção.

Se você está começando, deve procurar seguir este modelo. Você deve saber que palavras usar na sua conclusão e que efeito essas palavras terão. Então ensaie repetidas vezes de memória. Não tente usar exatamente as mesmas palavras em cada repetição, mas ponha os mesmos pensamentos em quaisquer palavras que usar. É sempre melhor falar sua conclusão sem ler. Se você se sente mais à vontade usando anotações, faça uma lista com as principais ideias da

apresentação que deseja reforçar. Manter os olhos na plateia, em vez de no papel, é sempre bom, ainda mais quando sua conclusão convoca o público a entrar em ação.

Alguns oradores nunca chegam ao fim de suas palestras. Em algum lugar perto do meio eles começam a andar em círculos. Então param abruptamente ou se estendem em demasia. Mesmo em uma palestra curta, de três a cinco minutos, um orador pode abranger tantos assuntos que no encerramento os ouvintes sentem-se confusos a respeito de quais seriam os pontos principais. Apresentadores inexperientes podem acredi-tar que seus tópicos estejam absolutamente claros para os ouvintes porque estão bastante claros para eles próprios. O orador, contudo, trabalhou em cima dessas ideias por semanas ou mesmo meses. Mas elas são novas para a plateia. Ao ouvi-las pela primeira vez, os ouvintes provavelmente irão se lembrar de muitas coisas vagamente, com poucos detalhes.

Por essa razão, um dos piores erros que você pode cometer como orador é falar demais. Não importa se a sua palestra foi brilhante e a plateia recebeu uma informação que mudou sua vida. Se você falou demais, o comentário do público será: “Aquele cara não parava de falar”. Não deixe isso acontecer com você! Diga o que tem a dizer e sente-se. Mas, antes de se sentar, dê ao público um encerramento bem planejado.

Como a última coisa que você disser será a mais bem lembrada, você precisa realmente se esforçar na criação e no ensaio do seu encerramento. Que a impressão final que você causar seja duradoura. Pense em como tornar sua conclusão memorável tanto no conteúdo quanto na apresentação. Você pode usar uma variedade das técnicas de oratória que aprendeu. Considere, por exemplo, combinar entonação, pausas e principalmente frases de efeito que provavelmente permanecerão com a sua plateia depois do encerramento. Jack Welch, em seus primeiros dias como CEO da General Electric, deparou-se com a necessidade de fazer mudanças radicais nos negócios da empresa. Ele frequentemente terminava as reuniões com um pedido aos empregados: “Mude antes que seja obrigado a mudar”. A mensagem por trás dessa frase era evidente e logo ressoou por toda a empresa. Ela era o melhor e mais bem-sucedido resumo da filosofia administrativa de Welch.

Seu encerramento pode ser motivacional, desafiador, reflexivo ou engraçado – mas é melhor que seja bom, porque *vai* ser memorável. Um encerramento engraçado tem algumas vantagens. Se você deixar a plateia rindo e aplaudindo, uma impressão extremamente positiva de você é o que vai ficar. Qualquer outra

coisa arrisca-se a receber um aplauso educado ou até mesmo silêncio enquanto você se afasta do púlpito.

Ninguém deseja isso. Então, vamos ver como você pode aperfeiçoar a conclusão da sua fala. Comece fazendo algumas perguntas sobre a sua apresentação. Por exemplo, o discurso foi desenvolvido de forma simples ou complexa? Se ele foi curto e simpático pode não ser necessário resumir o que foi dito. Mas se as ideias eram mais complicadas, apresente um sumário na conclusão – da mesma forma que apresentou um mapa da jornada no início. Relembre a plateia dos temas principais. Por exemplo, veja o sumário de uma palestra sobre turmas avançadas no Ensino Médio.

“Hoje eu tentei mostrar para vocês como as turmas avançadas devem ser ampliadas e encorajadas o máximo possível. Primeiro mostrei como essas turmas são uma característica distintiva de toda escola com alto desempenho. Depois, demonstrei como as turmas avançadas con-tribuem diretamente para o sucesso na admissão em faculdades. Finalizando, documentei como as turmas avançadas estão ligadas a melhores avaliações em exames padronizados, e assim levam a um padrão mais alto de educação em todo o país.”

Em alguns discursos isso talvez soe muito mecânico. Você pode parafrasear em vez de reafirmar exatamente os mesmos pontos, resumindo o conteúdo no menor número possível de palavras. Mas sempre tenha em mente que para um sumário ser eficaz, é necessário que a informação já esteja na cabeça dos ouvintes. Você não pode reconstruir o que não foi construído antes. A eficácia do seu encerramento é função do seu discurso como um todo. Os alicerces têm que estar firmados antes que a bandeira seja colocada no alto do edifício.

Às vezes uma palestra pode oferecer apenas uma grande ideia, uma que seja inspiradora em vez de informativa. Então, você precisará de uma reapresentação simples, mas forte, do tema central para garantir a compreensão pela plateia. Mas você precisa fazer isso de forma realmente memorável.

Seja projetado para inspirar ou informar, um encerramento bem-sucedido sempre transmite uma sensação de finalidade, controle e plenitude. Você pode certificar essa sensação de controle usando frases de transição que anunciam o fim da palestra. Você pode dizer: “Resumindo..”., “Ao concluir esta apresentação, eu..”. ou “Deixem-me reafir-mar..”. A forma como fará isso depende da sua experiência e confiança como orador. No início é melhor se ater às regras já testadas da oratória. Com o tempo você pode torcer as regras, até se tornar um dos mestres oradores capazes de fazer suas próprias regras.

Durante nosso estudo da Fórmula Mágica de Dale Carnegie, no capítulo 10, vimos a importância de se solicitar ao público uma ação dis-tinta e claramente definida. Embora a Fórmula Mágica seja mais adequada a apresentações curtas, é sempre bom pedir apoio abertamente, ou lembrar aos ouvintes da responsabilidade que eles têm em promover o final que desejam. Seja intenso e envolvente – e inclua uma sugestão das ideias e argumentos apresentados no seu discurso.

Leia esta conclusão de um discurso feito pelo presidente americano Harry Truman instando o Congresso a autorizar fundos de auxílio a outros países.

“Este é um caminho sério que iniciamos. Eu não o recomendaria se a alternativa não fosse ainda mais séria. Nós devemos investir na liberdade e na paz mundiais. As sementes de regimes totalitários são cultivadas pela miséria e pela necessidade. Elas se espalham e crescem no solo daninho da pobreza e do conflito. E atingem seu crescimento máximo quando a esperança de um povo por uma vida melhor morre. Precisamos manter essa esperança viva. Se falharmos em nossa liderança colocaremos em risco a paz mundial. E com certeza ameaçaremos o bem-estar desta nação. Eu confio que o Congresso irá encarar essas res-ponsabilidades com firmeza.”

Em uma linha semelhante, orientada para a ação, Robert Kennedy falou as seguintes palavras durante sua campanha para senador no estado de Nova York:

“Para nós, a responsabilidade é clara. Devemos rejeitar o conselho daqueles que desejam aprovar leis contra a violência ao mesmo tempo em que se recusam a ajudar a eliminar os ratos da casa do povo. Devemos oferecer uma liderança que ouse falar antes de pesquisar a opinião volúvel da ira e da confusão popular. Uma liderança que prefira fatos a ilusões, ações a um afastamento carrancudo, sacrifício e esforço a indulgência e conforto.”

Se você usou uma citação no início da sua apresentação, pode amarrar começo e fim do discurso com uma referência a essa citação. Suponha que você comece com a citação: “A maior parte da ignorância vem da opção pela ignorância. Nós não sabemos por que não queremos saber”. Na sua conclusão você pode usar a mesma ideia com um efeito diferente: “A cura para nossa ignorância é a nossa vontade de aprender”.

Qualquer ilustração de final de discurso deve ser inclusiva e conclusiva. Ela deve incluir o tema principal do discurso e ser conclusiva em tom e impacto. Um orador usou a mesma imagem tanto na abertura quanto no encerramento do seu discurso sobre as causas e os efeitos da pobreza.

A abertura:

“Você já se sentiu como se fosse aquele garotinho holandês que usou o dedo para parar o vazamento do dique? Você espera e espera, mas a ajuda nunca vem. O vazamento piora e a água envolve você e o leva para longe. Enquanto luta contra a inundação, você percebe que a inundação está dentro de si. Você está se afogando e morrendo na sua própria vida. O fato é que até três quartos das pessoas no mundo serão levadas por essa inundação devastadora. E qual é o desastre? A pobreza mundial.”

E a conclusão:

“Vamos voltar para a minha ilustração do garotinho holandês. Ele foi sábio o bastante para fazer algo e pôs seu dedo no buraco, evitando a inundação. No caso da pobreza, cada um de nós tem que ser igual ao garoto e querer se envolver no controle dos efeitos catastróficos da pobreza.”

Ao longo dessa apresentação o orador discutiu longamente os efeitos da pobreza em sua própria família. Além de amarrar a introdução à conclusão, o orador acrescentou uma provocação:

“Por que vocês deveriam se importar? Por que é importante? As pessoas que serão ajudadas podem ser alguém que vocês conheçam. Pode até ser você. Minha família não foi salva. Espero que nunca seja necessário, mas, talvez, algum dia a sua seja.”

Quando você usa a conclusão para incitar os ouvintes a entrar em ação, é uma boa ideia dizer qual o seu objetivo. Uma aluna de faculdade concluiu seu discurso sobre medo de voar propondo uma solução:

“Embora ainda seja difícil, para mim, entrar em um avião, estou convencida de que vale a pena. Acredito que todos nós deveríamos assumir o risco necessário à superação de medos irracionais. Apenas desse modo nós poderemos fazer parte integralmente do mundo contemporâneo. Eu tenho uma passagem para ir a Miami amanhã pela manhã. Espero ver vocês lá.”

Todas essas estratégias podem ser eficazes desde que usadas de maneira controlada e organizada. Esteja certo, por exemplo, de deixar tempo sufi-ciente no seu discurso para uma conclusão sólida. Se o tempo está ficando escasso, não corte do final, já que, psicologicamente, essa é a parte mais forte da sua fala. Assim como você fez na introdução, aumente sua presença na conclusão com detalhes não verbais. Olhe para a plateia. Seja pessoal e enérgico. Planeje cuidadosamente uma conclusão sólida e certifique-se de não dar a seus ouvintes uma sensação falsa de quando irá encerrar. Poucas coisas irritam mais um público do que pensar que o discurso acabou e ter que aguentar o orador continuar falando. Assim, não use as expressões *para resumir* ou *a conclusão é*

que em qualquer parte do discurso que não a verdadeira conclusão. Você perderá parte da plateia quando esta perceber que o discurso vai continuar e não acabar, como pensou.

Seguem-se outras armadilhas de conclusão a serem evitadas: Não use *muito obrigado* como substituto para uma frase contun dente de encerramento. É impossível imaginar Martin Luther King Jr., o presidente Kennedy ou mesmo Bill Gates terminando um discurso com *muito obrigado.* A ideia de Lincoln ou Theodore Roosevelt fazendo isso chega a ser risível. Pense em uma frase que resuma sua tese no menor número de palavras possível, algo que ficará na cabeça da plateia não apenas até as pessoas chegarem ao estacionamento, mas por um longo tempo ainda. Encerre com essa frase. Seus ouvintes vão lhe agradecer por isso, portanto não se preocupe em agradecer-lhes.

Você não deve começar seu discurso com um pedido de desculpas, então também não o termine assim. "Acho que já tagarelei demais", "não sei se ficou claro, mas vou parar por aqui", "espero não ter aborrecido vocês." Centenas de frases desse tipo são usadas por oradores para finalizar seus discursos. Embora possam parecer autodepreciativas, elas são, na verdade, uma forma de os oradores demonstrarem humildade. Elas são, também, uma tentativa de desarmar alguma crítica por parte do público criticando-se primeiro. Um bom orador tem mais classe do que isso. E se você já chegou até aqui neste livro, você está no caminho para se tornar um bom orador.

Não faça uma conclusão desproporcionalmente longa. Não intro-duza uma ideia completamente nova neste momento. Isso poderia confundir a plateia e atrapalhar sua mensagem original. Resumindo, mantenha-se no tema. Nesse momento você está criando uma síntese e um final. Termine seu discurso com estilo e estado de espírito con-gruentes com tudo o que você já falou. Por exemplo, não é justo com seus ouvintes se você os manteve rindo durante todo o discurso para acertá-los com uma mensagem ominosa no final.

Nós apresentamos vários princípios básicos para se encerrar uma apresentação com eficácia. Vamos analisar rapidamente, agora, uma estrutura para colocar esses princípios em funcionamento.

Sua conclusão começa quando você sinaliza que vai resumir o que disse até então. Isso normalmente é feito com uma frase como "para resumir, estes são os pontos principais a serem lembrados..". Faça esse resumo o mais conciso possível. A plateia quer ter certeza de que sabe o que você disse, mas ela também quer chegar ao final em um tempo razoável.

Em seguida ao resumo, muitos oradores gostam de mudar de tom para apelar

aos nobres motivos da plateia. Este é um bom momento para uma citação ou referência a uma pessoa admirável e inspiradora. É melhor, sempre, invocar alguém cujo nome seja conhecido da plateia. Ligue o indivíduo ao assunto em pauta. Frases como "no melhor interesse da nossa empresa…" ou "pelo bem da nossa pátria e do mundo…" são adequadas. Você pode tentar ser mais original, mas tempo é um fator chave na criação de um encerramento eficaz. Você pode não ter muito tempo para fazer experiências. Contudo, se sentir que a plateia está mesmo do seu lado, você pode contar uma história breve e inspiradora em vez de apenas invocar uma figura memorável.

Você deve, então, lançar um desafio à plateia. Pode ser um apelo à ação baseado na argumentação que fez em sua palestra. Você pode incluir, aqui, uma *razão* para se agir. O apelo à ação deve ser claro e específico. Sua plateia não pode ficar com nenhuma dúvida sobre o que você está lhe pedindo. A razão para agir deve ser baseada em algo que importa para eles. Evite frases como: "Eu gostaria que vocês…". Em vez disso, por exemplo, se o seu tópico foi como aumentar a produtividade no trabalho, deixe claro que seu apelo à ação representa uma forma efi-caz de atingir esse objetivo. Mostre aos espectadores que seu apelo à ação atende aos interesses deles.

Garanta que eles compreendam o que você quer deles e o que eles devem esperar de si mesmos. É difícil pensar em um melhor exemplo disso do que a citação do presidente Kennedy que mencionamos em um capítulo anterior: "Pergunte não o que seu país pode fazer por você; per-gunte o que você pode fazer por seu país". Poucos de nós conseguem ser tão eloquentes, mas essa citação de Kennedy é um padrão pelo qual você pode se medir. O objetivo é passar a bola para os ouvintes de modo con-vincente e enfático. Se você conseguir ser poético também, tanto melhor.

Enquanto faz esse apelo você tem uma excelente oportunidade de reforçá-lo com um componente visual ou de áudio. A primeira opção seria, provavelmente, a projeção de um *slide* com algo relacionado à apresentação. Poderia ser uma imagem mostrando o projeto completo, uma fotografia mostrando sua equipe ou o texto de uma citação de alguém admirado pela plateia. Uma alternativa é distribuir um tipo de símbolo – um *pin* de lapela, por exemplo – para o público. Isso pode ser uma distração, mas também é um excelente brinde para que as pessoas se lembrem do que ouviram.

Finalmente, repita os benefícios mais importantes com o menor número de palavras possível. "Veremos nossos objetivos alcançados", "a renda vai aumentar bastante", "você vai alcançar seu verdadeiro potencial". Tente fazer

isso de forma inspiradora e pessoal. Mencione o nome de quem pode validar o benefício. “Como Susan e Barry demonstra-ram, atingir os objetivos de vendas resulta em rendimentos maiores”. Não é necessário pensar demais. As necessidades mais profundas das pessoas são relativamente simples, e a principal delas é ser admirado pelos outros. Quando você oferece esse benefício ao seu público, você lhe oferece algo que ele deseja profundamente, mesmo que não esteja completamente ciente disso. E mais: você está oferecendo algo que está ao alcance das pessoas. Esse é o momento de fazer essa oferta e colocá-las no caminho certo. Quando você fizer isso, a conclusão da sua apresentação estará terminada.

Estamos chegando às páginas finais de *Como falar em público e encantar as pessoas.* Vamos rever rapidamente os capítulos que com-põem o livro.

No capítulo 1 nós introduzimos conceitos fundamentais da oratória de alto impacto, incluindo o conhecimento total do seu assunto, planejamento diligente e muito ensaio. Você tem que ir além de simples-mente conhecer seu material; tem de *dominá-lo.*

O capítulo 2 destacou a importância, primeiro, de “conhece-te a ti mesmo”, e depois a capacidade de os oradores derrubarem as barreiras entre eles e seus ouvintes. “A comunicação bem-sucedida depende de o orador conseguir tornar sua fala parte dos ouvintes – e também os ouvintes parte da sua fala”.

No capítulo 3 vimos como o “medo de palco” nem sempre é o medo de errar, mas o medo de não ser perfeito. Quando essa expectativa não realista é superada, também é superado o medo de falar em público.

O capítulo 4 lidou com o poder do humor e como até pessoas que não se acham engraçadas podem usar esse valioso recurso oratório.

Humor é simplesmente a forma mais fácil e eficaz de trazer a plateia para o seu lado, mas ele também pode causar problemas se usado incorretamente. O capítulo 4 mostrou as diferenças entre o que tem graça e o que não tem, e por que todos os oradores deveriam entender que não existe nada mais engraçado do que eles próprios.

O poder da autorrevelação foi o tópico do capítulo 5. Ao revelar histórias sobre si mesmo, principalmente histórias íntimas, os oradores podem conquistar não apenas a atenção de uma plateia, mas também afeto e até mesmo amor.

O capítulo 6 lidou com os meios para motivar uma plateia a entrar em ação. O que é necessário para que um ouvinte faça mais do que apenas ouvir? Vimos que sinceridade por parte do orador é o verdadeiro ponto de partida. Ser

totalmente honesto com as pessoas é o melhor presente que você pode lhes dar, mas temos que dá-lo primeiro para nós mesmos.

No capítulo 7 estudamos como abrir uma apresentação de maneira contundente e como “ganhar o primeiro minuto”. Também vimos que um minuto é, na verdade, um intervalo de tempo exagerado para conceder a si mesmo. Oradores causam uma impressão indelével nos primeiros dez segundos – e é melhor que seja uma boa impressão.

Os capítulos 8 e 9 foram a respeito do poder da persuasão. O que faz uma pessoa deixar de lado suas dúvidas e inibições para entrar em ação baseada em uma ligação com outro ser humano? A resposta a isso define o que é a oratória. Não é algo simples, mas está ao seu alcance se você se dedicar a entender esses capítulos.

O capítulo 10 apresentou uma das mais originais e poderosas ideias de Dale Carnegie sobre desenvolvimento pessoal. A técnica descrita nesse capítulo é simplesmente a melhor forma de fazer uma plateia entrar em ação quando o tempo é curto. *Mágica* não é uma palavra para ser usada levianamente, mas o que aprendemos nesse capítulo é, real-mente, a Fórmula Mágica para se ter sucesso na oratória.

Finalmente, no capítulo 11 analisamos como uma sessão de per-guntas e respostas pode apresentar tanto desafios como oportunidades para os oradores. O segredo é manter o equilíbrio, ser respeitoso e saber como evitar as armadilhas que até ouvintes bem-intencionados, às vezes, podem armar. Isso nos leva ao capítulo final, em que a importantíssima conclusão de uma palestra é o assunto.

Para encerrar, é importante dizermos algumas palavras sobre sucesso em termos gerais. Este resumo beneficiará não apenas sua car-reira de orador, mas também sua vida como um todo.

Histórias de pessoas que conseguem alcançar o sucesso apesar de enfrentarem todo tipo de dificuldade nunca deixam de chamar nossa atenção. Elas são inspiradoras, mas vão além disso se as estudarmos atentamente. O garoto cujas pernas foram terrivelmente queimadas e que, disseram, teria sorte se voltasse a andar, torna-se um atleta cam-peão. A mulher cega e surda desde a infância torna-se uma das figuras mais inspiradoras do século. Nesta era de imigração sem precedentes, vemos exemplos de pessoas que começam na vida sem praticamente nada e que, em um período de tempo surpreendentemente curto, tornam-se incrivelmente bem-sucedidas. E temos muitas histórias de homens e mulheres que morriam de medo de falar em público, mas tornaram-se

mestres da oratória. A organização Dale Carnegie ajudou muitos deles a passar por essa dramática transformação.

O que torna especiais essas pessoas com grandes desvantagens como não saber o idioma, não conhecer as pessoas certas, não ter nenhum dinheiro? O que motiva o garoto das pernas queimadas que se torna um corredor campeão? Ou Helen Keller, cega e surda, que se torna uma das figuras mais inspiradoras de nosso tempo? A resposta, se perfeitamente compreendida, trará para você e para mim tudo que quisermos. E é enganadoramente simples.

As pessoas que citei nestas páginas tinham algo que a pessoa média não possui. Elas tinham objetivos. Elas tinham um desejo ardente de alcançar o sucesso apesar de todos os obstáculos e todas as desvantagens. Elas sabiam exatamente o que queriam. Elas pensavam nisso todos os dias de sua vida. Era isso que as tirava da cama pela manhã; e essa era a última coisa em que pensavam antes de dormir. Elas conseguiam visualizar exatamente o que queriam fazer, e essa visão as fazia superar cada obstáculo.

Essa visão, esse sonho, esse objetivo invisível para todo o mundo, exceto para a pessoa que o acalenta, é responsável, talvez, por todo grande avanço e toda conquista da humanidade. É o motivo subjacente para praticamente tudo que vemos à nossa volta. Tudo de bom que foi realizado por homens e mulheres foi um sonho que se tornou realidade; um objetivo alcançado. Já foi dito, com razão, que, aquilo que a mente pode conceber e crer, ela pode realizar.

É o magnífico edifício onde antes havia um terreno vazio ou uma construção decadente. É a ponte sobre a baía. É o pouso na Lua. E é aquela lojinha de conveniência no meio da metrópole. É a casa linda na rua arborizada e o jovem recebendo seu diploma. É a posição alcançada no mundo dos negócios. É uma renda alcançada ou uma quantia de dinheiro investida. O que a mente pode conceber e crer, ela pode realizar.

Earl Nightingale expressou isso mais concisamente do que qualquer um: “Tornamo-nos aquilo em que pensamos”. Quando estamos possuídos por um objetivo empolgante, nós o alcançamos. Por isso já foi dito: “Escolha com cuidado, portanto, aquilo a que vai dedicar seu coração. Pois se você desejar com bastante intensidade, vai conseguir”.

Nos países desenvolvidos da América do Norte e da Europa, as pessoas têm muita sorte. Elas *podem* ter praticamente tudo o que dese-jam. O problema é que elas não sabem o que querem. Oh, elas querem algumas coisinhas. Elas querem um carro novo; elas conseguem. Elas querem uma geladeira nova; elas conseguem. Elas querem uma casa nova; elas conseguem. O sistema nunca falha

para essas pessoas, mas elas parecem não compreender que *é* um sistema. E que se ele funciona para uma geladeira ou um carro novo, vai funcionar para qualquer coisa que elas queiram muito.

Objetivos são a base de qualquer sucesso. Uma excelente definição de sucesso afirma: “Sucesso é a realização progressiva de um objetivo respeitável”. Ou, em alguns casos, a busca de um “ideal” respeitável. Isso significa que qualquer um em busca da realização de um objetivo é bem-sucedido.

Então, o sucesso não está na realização de um objetivo, embora seja isso que o mundo considere como sucesso. Ele está na jornada em direção ao objetivo. Nós somos bem-sucedidos desde que trabalhemos para algo que desejamos fazer acontecer na nossa vida. É nessa situação que surge o que há de melhor no ser humano. Foi o que Cervantes quis dizer quando escreveu: “A estrada é melhor que a hospedagem”. Somos melhores quando estamos escalando, pen-sando, planejando, trabalhando; quando estamos na estrada rumo a algo que queremos fazer acontecer.

O jovem que se esforça para terminar seus estudos é tão bem-suce-dido quanto qualquer outra pessoa. Da mesma forma é bem-sucedido o indivíduo que trabalha para alcançar uma determinada posição dentro de sua empresa. O orador que encara sua primeira plateia já é um grande sucesso. Se você tem um objetivo que considera respeitável, que o preen-che de alegria quando pensa nele, vai conseguir alcançá-lo. Mas, con-forme você se aproxima e vê que o objetivo logo será alcançado, comece a pensar na próxima meta que estabelecerá. Acontece com frequência de um escritor a meio caminho de terminar seu livro ter uma ideia para o próximo. Então, ele começa a fazer anotações ou pensar em um título embora ainda esteja terminando o trabalho atual. É assim que deve ser.

Estima-se que cerca de 5 por cento da população consiga um sucesso incomum. Para o restante, a média parece ser suficiente. A maioria parece estar à deriva, encarando as situações conforme surgem, e talvez esperando que, de vez em quando, as coisas melhorem.

O grande escritor escocês Thomas Carlyle gostava de comparar seres humanos com barcos. Se adotarmos essa metáfora, a imensa maioria de homens e mulheres são embarcações sem leme, sujeitas a cada mudança de vento e correnteza. Ficam largadas à deriva, e embora espe-rem ingenuamente que um dia chegarão a algum porto movimentado e rico, para cada entrada estreita de porto existem mil quilômetros de costa rochosa. Suas chances de boiar até um porto são de uma em mil. Suas vidas são como uma loteria. De vez em quando alguém ganha, mas as probabilidades contra elas são muito grandes.

Mas os cinco por cento de pessoas que se deram ao trabalho de assumir o lugar de timoneiro da sua vida, que se decidiram a buscar um objetivo respeitável e se comprometeram integralmente a alcançá-lo, navegam com destino certo pelos profundos oceanos da vida, alcançando porto após porto e realizando mais em alguns poucos anos do que o restante realizará em toda a vida.

Se você visitar um navio no porto e perguntar ao capitão qual seu próximo destino, ele saberá dizê-lo em uma única frase. E embora o capitão não consiga ver o próximo porto, seu destino, por praticamente 99% da viagem, ele sabe que está lá. A não ser por uma catástrofe imprevisível e altamente improvável, ele chegará lá. Se alguém lhe perguntar qual o seu próximo destino, seu objetivo, você saberia responder? Seu objetivo está claro e conciso na sua cabeça? Você já o escreveu? Essa é uma boa ideia. Nós precisamos de lembrança e reforço. Fazer um qua-dro com seu objetivo e prendê-lo no espelho do banheiro é uma excelente ideia. Milhares de pessoas bem-sucedidas carregam seus objetivos escritos em um cartão dentro da carteira ou bolsa.

Quando perguntamos às pessoas por que elas trabalham, as respostas normalmente são vagas. Elas dizem: “Ah, boa saúde ou felicidade ou muito dinheiro”. Isso não é suficiente. Boa saúde deveria ser um objetivo universal. Todos nós queremos isso e fazemos o melhor para consegui-la e mantê-la. Felicidade é um subproduto de outra coisa. “Muito dinheiro” é algo muito vago. Pode funcionar, mas é melhor escolher uma quantia determinada de dinheiro. Quanto melhor e mais clara for a definição do nosso objetivo, mais real ele se torna para nós e, em breve, mais atingível.

O sucesso, em qualquer área, vem da *direção* para a qual você está se movendo. As crianças ficam mais felizes, no Natal, antes de abrir os presentes do que depois. Não importa o quão maravilhosos sejam seus presentes, o Natal já passou. Elas vão se divertir com seus presentes, mas estarão ranzinzas e irritáveis após o Natal. Nós ficamos mais felizes a caminho do restaurante do que depois do jantar, de volta para casa. Ficamos mais felizes saindo de férias do que voltando delas. E ficamos mais felizes quando trabalhamos para atingir nossos objetivos do que depois que eles foram alcançados.

A vida não tem favoritos. Mesmo assim, você pode ter certeza de uma coisa: se a sua forma de pensar é circular e caótica, sua vida refletirá esse caos. Mas se o seu raciocínio é organizado e claro, se você tem um objetivo importante para alcançar, então irá alcançá-lo. Um objetivo de cada vez. Isso é importante. É aí que muitas pessoas, sem querer, erram. Elas não se concentram tempo suficiente

em um objetivo para alcançá-lo antes de se colocarem em um novo caminho, e depois outro. Como resultado, não conseguem nada. Nada a não ser confusão e desculpas.

Ao pensar cada manhã, cada noite e tantas vezes quantas puder durante o dia em seu objetivo de se tornar um orador talentoso, você estará se aproximando dele. Quando você se concentra em seus pen-samentos sobre falar em público, é como se pegasse um rio tortuoso e turbulento e o colocasse dentro de um canal tranquilo e reto. Agora ele tem força, direção, velocidade e moderação.

Então, dedique-se ao seu objetivo de se tornar um grande orador. Insista nele. Exija isso de si mesmo. Conecte-se a esse objetivo todas as manhãs e noites e tantas vezes durante o dia quantas puder. Ao fazê-lo você insinuará esse objetivo no seu subconsciente. Você se enxergará como se já tivesse atingido seu objetivo. Faça isso todos os dias, sem falha, e logo se tornará um hábito. Um hábito que conduzirá você de um sucesso a outro ao longo da sua vida. Pois esse é o segredo do sucesso, a chave que abrirá as portas para tudo que você desejar ser ou ter.

Agora que você chegou ao fim do livro, espero que concorde com a afirmação que fizemos no início: *Como falar em público e encantar as pessoas* é o livro mais completo, poderoso e *prático* jamais criado sobre a arte e a ciência de falar em público. Esperamos que você use este livro para alcançar todos os seus objetivos.

ESTUDO DE CASO: Discurso esportivo

Filmes sobre esportes sempre mostram discursos motivacionais, conversas animadoras com a intenção de inspirar. A lista de astros do cinema que apresentaram esses discursos é longa e distinta – Paul Newman em *Vale tudo*, Gene Hackman em *Momentos decisivos*, Denzel Washington em *Duelo de titãs*, Al Pacino em *Um domingo qualquer*, só para citar alguns. Esses são certamente grandes discursos, mas aqui estão alguns exemplos de profissionais reais do mundo dos esportes e suas palavras reais.

Knute Rockne

O lendário técnico de futebol americano Knute Rockne, da Notre Dame, ficou ainda mais famoso por seu inspirador discurso “Ganhem este pelo Gipp”.

Rockne sempre disse que George Gipp foi o melhor jogador de futebol que ele treinou. Aos 25 anos de idade Gipp contraiu uma amida-lite fatal. Quando

Rockne visitou Gipp em seu leito de morte, no hospital, as últimas palavras do jogador para Rockne foram:

"Quando chegar o momento, Rockne, que o time estiver na pior, quando as coisas não estiverem dando certo e os rapazes desanimarem, diga-lhes que entrem com tudo que têm e apenas ganhem uma pelo Gipp. Não sei onde estarei, então. Mas eu vou saber o que aconteceu e vou ficar feliz".

Rockne nunca se esqueceu das palavras finais do amigo, e oito anos depois seus jogadores enfrentavam um jogo duro contra seu arquirri-val, o Exército. A Notre Dame estava tendo um ano ruim, tendo per-dido dois dos seus primeiros seis jogos, e muita gente começou a pensar que Rockne tinha perdido sua magia. Antes do jogo Rockne reuniu os jogadores ao seu redor, no vestiário, e esperou até que fizessem silêncio. Então ele fez um discurso motivador que se tornaria um dos mais famosos discursos da história do futebol americano.

Rockne começou dizendo: "Um dia antes de morrer, George Gipp me pediu que, quando a situação parecesse desesperadora, eu pedisse a um time da Notre Dame que entrasse em campo e derrotasse o Exército por ele. Este é o dia e vocês são esse time".

O técnico-assistente Ed Healey disse, mais tarde: "Não havia um, naquele vestiário, que não estivesse chorando. Quando Rockne terminou de falar, houve um momento de silêncio. Então, de repente, aqueles jogadores saíram correndo do vestiário e quase arrancaram as portas das dobradiças. Na verdade, algumas pessoas dizem que todo time – e foram muitos – para o qual Rockne disse 'vocês são esse time!' reagiu exatamente da mesma forma!"

Lou Gehrig

Jogador de primeira base do New York Yankees, Lou Gehrig foi um dos maiores jogadores de beisebol que já existiram. Ele foi apelidado de Cavalo de Ferro devido ao seu notável recorde de dis-putar 2.130 jogos consecutivos. Essa série chegou ao final quando, aos 36 anos de idade, Gehrig foi acometido por uma doença estranha e incapacitante. Conhecida hoje como esclerose lateral amiotrófica (ELA), a enfermidade foi originalmente chamada de Doença de Lou Gehrig. Em 4 de julho de 1939, no Estádio Yankee, Gehrig foi home-nageado em uma cerimônia emocionante. Quando Gehrig se dirigiu à multidão, ele não cedeu à autopiedade. Pelo contrário, ele falou de como era um homem de sorte.

"Meus fãs, nas últimas duas semanas vocês leram sobre o azar que eu tive. Mas hoje eu me considero o homem com mais sorte da face da terra. Eu tenho frequentado os campos de jogo há dezessete anos e sempre recebi bondade e

encorajamento de vocês, fãs…

"Então, encerro afirmando que eu estou passando por um momento difícil, mas tenho muito por que viver!"

Vince Lombardi

O lendário técnico do time de futebol americano Green Bay Packers, Vince Lombardi, apresentou esta preleção a sua equipe antes da final nacional de 1968. Os Packers ganharam, e esse foi o último dis-curso que Lombardi fez para o time.

"Ganhar não é algo que acontece uma vez aqui e outra lá. É uma coisa que deve acontecer o tempo todo. Não se ganha de vez em quando. Você não faz as coisas da maneira certa só de vez em quando. Você tem que fazê-las corretamente sempre."

A citação mais famosa atribuída a Vince Lombardi – "Ganhar não é tudo, é a única coisa que vale" – é algo que ele nunca disse. O discurso que você acabou de ler é, provavelmente, a base para essa famosa não citação. Ela se tornou tão conhecida que Vince Lombardi acabou desistindo de explicar que essas palavras não são suas.

Herb Brooks

Técnico de uma coleção desigual de jogadores universitários de hóquei que derrotaram os amplamente favoritos russos e ganharam uma medalha de ouro olímpica, Herb Brooks fez este discurso para sua equipe antes do jogo:

"Grandes momentos nascem de grandes oportunidades. E é isso que vocês têm esta noite, rapazes. É isso que vocês conquistaram esta noite. Um jogo. Se nós jogarmos dez vezes contra eles, pode ser que eles ganhem nove. Mas não este jogo. Não esta noite. Esta noite vamos patinar com eles. Esta noite vamos ficar com eles. E vamos derrotá-los, porque nós podemos! Esta noite nós somos o maior time de hóquei do mundo."

Tim Tebow

O armador universitário Tim Tebow fez este discurso depois que seu time, o Florida Gators, perdeu uma partida para o Mississippi:

"Para os fãs e todo mundo da Nação Gator, sinto muito… Vocês não verão outro jogador em todo o país jogar com o mesmo empenho que eu vou jogar o resto da temporada. Vocês não verão ninguém mais estimular o restante do time como eu vou fazer durante o resto da temporada. Vocês não verão outro time jogar com o mesmo empenho que o nosso pelo resto da temporada. Deus

abençoe.”

Joe Buck

O amado locutor de beisebol Joe Buck lutava contra o câncer quando fez este discurso em uma de suas últimas aparições públicas. Ela aconteceu no dia em que o beisebol voltou a ser jogado após os ataques de 11 de setembro de 2001.

“Eu não sei quanto a vocês, mas, para mim, a pergunta já foi res-pondida. Deveríamos estar aqui? Sim! Desde que esta nação foi fun-dada, com a ajuda de Deus, há mais de duzentos anos, nós temos sido o bastião da liberdade, a luz que mantém o brilho do mundo livre… Nós não começamos, mas vamos acabar com a luta. Se nos envolvermos, devemos estar decididos a proteger o que sabemos que é certo… Assim como nossos pais fizeram no passado, nós vamos vencer esta guerra indesejada, e nossos filhos desfrutarão do futuro que lhes dermos.”

Jim Valvano

Na primeira cerimônia dos prêmios ESPY, Jim Valvano, técnico de basquete da universidade da Carolina do Norte, que fora diagnosticado com câncer nos ossos, pronunciou este comovente discurso:

“Três coisas que devemos fazer todos os dias… Número um é rir. Você deve rir todo dia. Número dois é pensar. Você deve passar algum tempo pensando. E número três é se deixar levar às lágrimas por suas emoções, seja felicidade ou alegria. Mas pense bem. Se você rir, pensar e chorar, o dia está completo. E é um grande dia. Faça isso sete dias por semana e você terá conseguido algo especial. O câncer pode acabar com minhas habilidades físicas. Mas ele não pode tocar minha mente. Ele não pode tocar meu coração e não pode tocar minha alma. E essas três coisas vão continuar para sempre. Muito obrigado, e que Deus abençoe a todos”.

Fale baixo, fale devagar e não fale demais.

— JOHN WAYNE

Discursar de improviso deve ser praticado e cultivado.

— ABRAHAM LINCOLN

Eles podem se esquecer do que você disse, mas nunca se esquecerão de como fez se sentirem.

— CARL W. BUECHNER

Epílogo

É uma boa ideia ler este livro (ou qualquer livro) mais do que uma vez. Às vezes, devido à natureza humana, conceitos importantes não são notados na primeira leitura. Mas se você não tiver tempo para reler o livro inteiro, o resumo a seguir vai fazer com que se recorde dos principais pontos abrangidos por *Como falar em público e encantar as pessoas*.

Primeiro e mais importante: fale sobre tópicos a respeito dos quais você se sente apaixonadamente sincero. Se você acredita totalmente no que está dizendo, terá uma grande vantagem sobre a vasta maioria dos oradores. Se você acredita apenas em uma parte do que está dizendo, enfatize-a o máximo que puder enquanto discursa. Fale com convicção o máximo que puder. Se você for chamado a defender um princípio ou produto sobre o qual tem suas dúvidas, sua carreira, a longo prazo, será melhor servida se você puder evitar essa obrigação. Isso pode formar um hábito, e o hábito da desonestidade é positivamente autodestrutivo.

Esforce-se para transmitir as emoções que você realmente sentir, mas seja sempre lógico e bem organizado. Do contrário sua apresentação pode ser envolvente no momento, mas seu público esquecerá o que você disse enquanto caminha até o carro. Ele irá se lembrar ape-nas de como você falou, o que não será tão hipnótico sem o conteúdo. O material que você apresenta como orador deve incluir os mesmos componentes de um texto escrito preparado para publicação. Sua pales-tra deve, logicamente, progredir de uma *introdução* sobre você e seu tema principal para o *corpo do discurso*, incluindo material de apoio que promova uma ligação forte entre você e o público, e chegar à *conclusão* que reafirmará sua tese e pedirá que a plateia não se limite a escutar você, mas que entre em ação baseada no que ouviu.

Lembre-se que a oratória eficaz não depende apenas do que você diz. Ninguém quer ficar vendo você sentado (ou de pé), com a cabeça abaixada, lendo um discurso pré-fabricado. Sua aparência e movimentação são essenciais para seu sucesso ou fracasso. Linguagem corporal é importante. Parado, andando ou movendo-se com a gestualidade e as expressões faciais adequadas tem sido recursos eficazes de oratória desde os tempos do Império Romano. Aprenda a usar recursos audiovisuais e objetos para aprimorar a apresentação – se for

necessário e adequado. Domine o uso de um *software* de apresentação como o PowerPoint bem *antes* da sua palestra – mas não fique dependente dessas inovações técnicas em detrimento de suas habilidades fundamentais. Não torture seus ouvintes com o uso excessivo de animações, sons ou cores extravagantes – o que diminuiria você e seu tema.

Não fique lendo suas anotações por muito tempo, mas sinta-se à vontade para consultar suas notas de vez em quando. Fale com clareza, nem muito alto nem muito baixo. Se você vai usar um microfone, teste-o e acostume-se com ele antes de a apresentação começar. Na verdade, teste tudo: projetores, computadores com PowerPoint, equipamento de gravação e tudo o mais que possa causar surpresas desagradáveis durante a palestra. Mas não tenha dúvidas: se a sua carreira de orador durar algum tempo, surpresas desagradáveis vão ocorrer.

Se mesmo assim alguma coisa sair errado, mantenha a calma. Corrija o problema você mesmo ou deixe que a equipe de apoio cuide dele. Então, continue. Não é necessário pedir desculpas ou fazer piadas nervosas. Um verdadeiro sinal de profissionalismo é a capacidade de um orador lidar habilmente com um contratempo. Você pode sentir vontade de se esconder embaixo da mesa, mas obrigue-se a manter a pose. Mais tarde você poderá olhar para trás e constatar que isso é “o pior que pode acontecer” – sabendo que, ainda assim, sobreviveu.

Mantenha contato visual sincero com a plateia. Faça isso com uma pessoa de cada vez, usando o método dos três segundos. Procure olhar diretamente nos olhos de uma pessoa da plateia durante três segundos. Depois, mova os olhos para outra pessoa. Dessa forma, você fará con-tato visual com diversas pessoas do público, ao mesmo tempo em que conseguirá passar os olhos pela plateia como um todo. Utilize o contato visual para fazer com que todos na plateia sintam-se envolvidos, individual e coletivamente.

Aprenda a usar o silêncio com a mesma eficácia que a palavra. Não tenha medo de fazer pausas durante sua apresentação. Dê uma quantidade de tempo razoável para si mesmo e para a plateia refletir. Não corra com a apresentação, o que deixaria a plateia e você mesmo sentindo-se fisicamente sem fôlego e mentalmente desconectados.

Acrescente humor sempre que for adequado, mas cuidado para não exagerar. Mantenha a plateia interessada durante toda a apresentação. Lembre-se que um discurso interessante faz o tempo voar, mas um dis-curso entediante sempre demora demais, mesmo que a duração seja a mesma nos dois casos.

Se você vai distribuir impressos, faça-o no momento certo. Se os impressos

relacionam-se diretamente ao conteúdo do discurso, informe a plateia de antemão que você lhes entregará um esquema da palestra. Ao fazê-lo você evita que os espectadores façam anotações durante a apresentação, o que pode desviar a atenção deles do conteúdo e da forma do seu discurso.

Saiba quando parar de falar, o que pode ser antes do que você gos-taria. Quando praticar seu discurso em casa, use um cronômetro para determinar não apenas o tempo total da fala, mas também o tempo requerido por cada uma das seções. Se uma delas estiver muito curta ou longa, ajuste conforme necessário. Para finalizar sua apresentação, relembre os pontos principais da mesma forma que se faz em um texto escrito. Encerre a palestra com uma observação interessante ou uma frase contundente. Deixe seus ouvintes com uma impressão positiva e uma sensação de satisfação. Não exagere nas observações finais. Agradeça à plateia e sente-se.

Se houver uma sessão de perguntas e respostas, preste muita atenção às perguntas, responda-as e ajuste sua linguagem – se os ouvintes não se conectaram ao que você falou. Lembre-se que comunicação é fundamental para uma apresentação de sucesso. Lembre-se, também, que o significado do que você fala é o significado que os ouvintes atribuírem.

Mesmo que você acredite que eles entenderam erroneamente seu dis-curso, a responsabilidade por isso é sua.

Não gaste tempo demais com uma única pergunta. Se você sentir que o tempo está acabando, prepare a plateia dizendo: “Vou responder mais uma ou duas perguntas”. Depois que terminar, apenas agradeça novamente à plateia. Acabou. Você conseguiu.

E esteja sempre preparado para o inesperado!

Também de Dale Carnegie

- Como fazer amigos e influenciar pessoas
- Como evitar preocupações e começar a viver
- Como desfrutar sua vida e seu trabalho
- Como falar em público e influenciar pessoas no mundo dos negócios
- Lincoln, esse desconhecido

Também de Dale Carnegie Training

- As cinco habilidades essenciais do relacionamento
- Liderança
- Como se tornar inesquecível

Também de Dale Carnegie & Associados

- Como fazer amigos e influenciar pessoas na era digital
- Como fazer amigos e influenciar pessoas – para adolescentes (apresentado por Donna Dale Carnegie)

CONHEÇA A DALE CARNEGIE TRAINING NO BRASIL.
Acesse: www.dalecarnegie.com.br

1. Oratória de alto impacto

1 Apresentador do programa de entrevistas *Late Show*, da rede CBS (EUA), que também passa na TV por assinatura brasileira. (N. do T.) assim, oradores constantemente o ignoram. Dale Carnegie acreditava que os oradores devem saber quarenta vezes mais sobre um tópico do que apresentam a sua plateia!

2. O que todo ouvinte realmente quer. O que todo orador precisa saber.

1 Unidade de medida de superfície. 1 acre americano = 0,404 hectare. (N. do T.)

9. O poder da persuasão, parte dois

1 O. J. Simpson, ex-jogador de futebol americano, foi julgado pelo assassinato da ex-mulher, Nicole Brown. A promotoria apresentou, como prova, um par de luvas que o assassino teria usado. Mas as luvas não serviram em O. J. (N. do T.) dissesse que todas essas engrenagens e molas foram montadas por uma pessoa sem visão, você acreditaria em mim? Você acreditaria que um homem cego, trabalhando por tentativa e erro, pudesse montar um relógio? Você não questionaria minha inteligência se eu fizesse tal afirmação? É claro que questionaria. Mas olhe para as estrelas. Cada uma delas tem curso e movimento perfeitamente acertados – a Terra e os planetas em redor do Sol, e todo esse grupo percorrendo milhões de quilômetros por dia. Cada estrela é outro sol com seu próprio grupo de mundos, navegando pelo espaço da mesma forma que nosso sistema solar. E não há confusão, colisões ou outras perturbações. Tudo sossegado, eficiente e controlado. É mais fácil acreditar que isso tudo apenas aconteceu ou que alguém fez o universo assim?”